



Üniversite İdari Personelinin Psikolojik Sözleşme Algısının İş Doyumlarına Etkisi: Kamu Hizmeti Güdüsünün Aracı Rolü

MAKALE TÜRÜ	Başvuru Tarihi	Kabul Tarihi	Yayın Tarihi
Araştırma Makalesi	23.05.2019	01.03.2021	03.03.2021

Tuncer Fidan ¹
Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

Öz

Kamu örgütleri yetersiz kaynaklar ile yüksek nitelikte kamu hizmeti üretme baskısı altındaki örgütlerdir. Kamu örgütlerinde çalışma yaşamı bir yandan örgütsel ilişkileri şekillendiren dinamiklerin, diğer yandan da kamu hizmetine ilişkin genel kabul görmüş değerlerin ve inançların etkisi altındadır. Psikolojik sözleşmenin örgütsel ilişkilere ilişkin dinamikleri, kamu hizmeti güdüsünün ise kamu hizmetine ilişkin değerleri ve inançları yansıttığı söylenebilir. Bu çalışmada üniversite idari personelinin psikolojik sözleşme algılarının iş doyumlarına etkisini ve kamu hizmeti güdüsünün bu ilişkideki aracı rolünü sınamak amacıyla yordama deseni kullanılmıştır. Araştırma Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde görev yapan 416 memur ve sürekli işçinin katılımıyla yapılmıştır. Veri toplama araçları olarak Psikolojik Sözleşme Ölçeği, Kamu Hizmeti Güdüsü Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre ilişkisel sözleşme eğiliminin iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu, kamu hizmeti güdüsünün ise anlamlı bir aracı olmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara dayalı olarak bir yandan kamu hizmet standartlarının korunmasını sağlayacak diğer yandan da çalışan-örgüt arasındaki ilişkinin, ilişkisel sözleşmenin temel öğelerini kapsayacak düzeyde nitelikli kılınması ve bireysel özellikleri göz ardı eden genel uygulamalar yerine birey odaklı uygulamalara olanak tanıyan insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulanması önerilmiştir.

Anahtar sözcükler: Üniversite, idari personel, psikolojik sözleşme, kamu hizmeti güdüsü, iş doyumunu.

Etik Kurul Kararı: Bu araştırma, 01.01.2020 tarihinden önce yapıldığı için etik kurul kararı zorunluluğu taşımamaktadır.

¹*Sorumlu Yazar:* İç Denetçi, Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Rektörlüğü İç Denetim Birimi, e-posta: tuncerfidan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9954-1004>

Kamu örgütleri üzerindeki yetersiz kaynaklar ile yüksek nitelikte hizmet üretme baskısı, kamu kesiminde insan kaynağının yönetimi konusundaki politika geliştirme çalışmalarına ve araştırmalara önem kazandırmıştır. Kaynak kısıtlamaları ile yüksek nitelikli hizmet üretme yükümlülüğü arasındaki çelişkiler, yüksek düzeyde örgütsel başarımların sağlanması için kamu çalışanlarının sahip oldukları eğilimleri, becerileri ve davranışları öne çıkarmaktadır. Bu konu büyük ölçüde kamu çalışanlarınca üretilen eğitim gibi hizmetlerde daha fazla belirginleşmektedir. Bu noktada, kamu kesimindeki istihdam ilişkileriyle ilgili iki farklı anlayışın varlığından söz edilebilir. İlki, insan kaynakları yönetim düzenleri ve uygulamalarıyla ilgilidir. Bu anlayışa göre kamu örgütlerinin uyguladığı insangücü planlaması, işe alma ve ödül-ceza sistemleri gibi örgütsel müdahaleler insan kaynakları üzerinde güçlü etkilere sahiptir ve diğer yönetim süreçleriyle birleştiklerinde örgütsel başarımın artırılmasında önemli etkilere yol açmaktadır. İkinci anlayış ise kamu çalışanlarının kişilikleri ve eğilimleriyle ilgilidir. Bu anlayış Perry (1996) tarafından kamu hizmeti güdüsü kavramı çerçevesinde incelenmiştir. Bu anlayışa göre, kamu çalışanları politika geliştirme, kamu yararına bağlılık, merhamet ve özveri gibi nedenlerle görev yapmaktadırlar (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2003).

İnsan kaynakları uygulamaları ve kamu hizmeti güdüsünün etkili sonuçlar vermesi için kamu çalışanlarının öncelikle olumlu psikolojik sözleşme algısına sahip olması gerektiği belirtilmektedir (Conway ve Briner, 2009). Fakat psikolojik sözleşmenin ihlali, başka bir deyişle örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı ilişkinin bozulması kamu örgütlerinde daha sık gözlenmektedir. Kamu çalışanları, birinci anlayışın temsil ettiği örgütsel insan kaynakları yönetimi uygulamalarını psikolojik sözleşmenin ihlali olarak algılayabilmekte ve örgütsel hedeflerden çok içsel güdülerin doyumuna yoğunlaşabilmektedir. Bu noktada, kamu çalışanları ile ilgili araştırmaların birinci anlayıştan çok ikinci anlayışı destekler nitelikte sonuçlara ulaştığını söylemek olanaklıdır. Zira kamu çalışanları özel kesim örgütleri çalışanlarından farklı olarak içsel güdüleyicilere ödül ve ceza gibi dışsal güdüleyicilerden daha fazla önem vermektedir. Bunun yanında, kamu çalışanları örgütsel hedeflerden çok ideolojik hedeflere ağırlık verebilmektedir (Guest ve Conway, 2002). Görüldüğü üzere, özel kesim örgütleri odaklı güdüleme kuramları kamu örgütlerinde uygulandığında her zaman beklenen etkileri yaratamamaktadır. Kamu ve özel kesim arasındaki bu farklılık, kamu çalışanlarının psikolojik sözleşme algıları ve görev yapmalarını sağlayan güdüler ile bunların iş doyumuna gibi sonuçlarının da farklılaşmasına yol açabilmektedir (Liu, Tang ve Zhu, 2008).

Bu araştırmada, yükseköğretim düzeyinde görev yapan kamu idari personelinin psikolojik sözleşme algılarının iş doyumlarına etkisi ile bu ilişkide kamu hizmeti güdüsünün aracı rolünün sınanması amaçlanmıştır. Psikolojik sözleşme, karşılıklı takas anlaşmasının hüküm ve koşullarına ilişkin tarafların inançlarını yansıtmaktadır. Kamu hizmeti güdüsü ise kamu hizmetine ilişkin bireylerin ülkülerini ve inançlarını yansıtmaktadır. Kamu çalışanlarının iş doyum düzeylerinin belirlenmesi, tarafların psikolojik sözleşmenin hüküm ve koşullarına ne düzeyde uyduklarına ve kamu hizmetine ilişkin ülkülerin ve inançların ne düzeyde etkili olduklarına ilişkin ipuçları

sunabilmektedir. Çünkü iş doyumunu çalışanların gönencinin en önemli göstergeleri arasında yer almaktadır. Ayrıca birey-örgüt ilişkilerinin niteliğiyle ilgili temel ölçütlerden birisidir. Bu nedenlerden dolayı, Maguire (2002) psikolojik sözleşme, güdülenme ve iş doyumunu arasındaki ilişkilerin incelenmesi gerektiğini belirtmektedir.

Ek olarak, kamu hizmeti kavramının sınırlarının kamu örgütlerinin görev tanımlarından daha geniş olması nedeniyle kamu çalışanlarının iş doyumunu örgüt dışı etkenlerin etkisinde kalabilmektedir. Örneğin, Perry ve Vandenabeele (2008) kamu çalışanlarının görevlerine ilişkin tutumlarının yalnızca birey-örgüt ilişkisinin nitelikleriyle açıklanamayacağını ileri sürmektedir. Çünkü bu kişilerin örgütlerini ve görevlerini kamu hizmeti güdüsünün dayandığı değerlerle nasıl ilişkilendirdikleri de onların işyerindeki davranışlarını şekillendirebilmektedir. Bu doğrultuda, psikolojik sözleşme ve iş doyumunu ilişkisinde kamu hizmeti güdüsünün aracı rolünün sınanmasının, örgütsel etkenlerin yanında kamu hizmetine ilişkin bireysel ülkülerin ve inançların etkisini gözler önüne serebileceği düşünülmektedir. Bunun yanında kamu hizmeti güdüsü araştırmaları, büyük ölçüde Batı dünyasında gerçekleştirilmiştir. Bu konu kamu hizmeti güdüsü kavramının toplumsal ve kültürel farklılıklardan nasıl etkilendiği ve farklı kültürlerde kamu örgütü-kamu çalışanı ilişkisinde nasıl bir yere sahip olduğu gibi genellenebilirlik ile ilgili sorulara yol açmaktadır. Bu araştırma ile bu tür sorulara yanıt aranarak kamu hizmeti güdüsü kavramının Türkiye kamu kesimindeki istihdam ilişkisi içindeki yeri de ortaya konabilecektir.

Kuramsal Temeller

Araştırmanın ilk kuramsal dayanağı sözleşme kuramıdır. Sözleşme kuramı, bireylerin yazılı yasal metinleri ve iş sözleşmelerini nasıl yorumladıklarıyla ilişkilidir. Atiyah'a (1981) göre, üstlenilen sorumluluklar ve yükümlülükler içlerinden doğdukları toplumsal bağlam ile birlikte değerlendirilmelidirler (akt. Rousseau, 1998). Sorumluluk üstlenmenin işlevi yükümlülük oluşturmaktır. Yükümlülük ise hak sahipliği konusunda belirleyici yargılara ulaşabilecek toplumsal grupların varlığını gerektirmektedir. Atiyah, yükümlülük ve hak sahipliğinin kanunlar değil toplumsal yargılarla tanımlandığını ileri sürmektedir (Rousseau, 1998). Öte yandan Macneil (1985), yazılı ve kolluk kuvvetlerinin zoruyla uygulananlar da dahil olmak üzere bütün yasal sözleşmelerin temelde psikolojik olduğunu ileri sürmektedir. Çünkü kişilerarası anlaşmalar son derece yoruma açıktır. Bu nedenle yazılı ve yazılı olmayan bütün iş ilişkilerinin takas anlaşmasından yükselen psikolojik sözleşmeler olduğunu belirtmek olanaklıdır (Rousseau, 1998).

Araştırmanın diğer kuramsal dayanağı kamu hizmeti güdüsü kuramıdır. Bu kuramın temel varsayımı kamu çalışanlarının özel kesim çalışanlarından farklı güdülerle hareket ettikleridir. Buradaki güdü kavramı, bireylerin karşılamak için zorunlu hissettikleri psikolojik eksiklik veya gereksinimi belirtmektedir (Perry, 1996). Bu güdüler üç ayrı grupta çözümlenebilmektedir: Akılcı, duygusal ve düzgüsel güdüler. Akılcı güdüler yararın en üst düzeye çıkarılmasını amaçlamaktadır. Duygusal

güdüler toplumsal olaylara verilen duygusal tepkilerle ilgilidir. Düzgüsel güdüler ise toplumsal kurallara uyum çabalarını belirtmektedir (Wright ve Pandey, 2008).

İş doyumunu. İş doyumunu, işin veya işle ilgili deneyimlerin değerlendirilmesinden kaynaklanan doyguluk verici, olumlu duygusal durumu açıklamaktadır. Başka bir deyişle insanların işlerini ne kadar sevdikleri veya sevmedikleriyle ilgilidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere çalışanlar duygularını, düşüncelerini, inançlarını ve davranışlarını göz önünde bulundurarak işlerine yönelik tutum geliştirmektedir. Çalışanların iş doyumunu, örgütlerin başarısı için önemli bir etken olarak görülmektedir. Çalışanların iş doyumları yükseldikçe örgütsel etkililiğin de arttığı bulgusuna ulaşan araştırmacılar bulunmaktadır (Spector, 1985).

İş doyumunu birçok alt bileşeni kapsayan genel bir kavramdır. Ancak bu bileşenlerin neler olduğu konusunda tartışmalar hâlâ devam etmektedir. Örneğin yöneticinin çalışanlara yakınlık göstermesi, mizah, örgüt içi iletişim ve yöneticilerin iletişim biçimleri gibi değişkenlerin çalışanların iş doyumunda etkili oldukları belirtilmektedir (Durnalı ve Ayyıldız, 2019). En çok kullanılan alt bileşenler ödeme, terfi, iş arkadaşları, denetim, yapılan işin niteliği, yapılan işin veya başarının değer görmesi, iş koşulları, çalışılan örgüte ilişkin algı ve üst yönetimin çalışanlara karşı tutumudur. Bu bileşenler içsel ve dışsal etkenler olarak sınıflandırılmaktadır. İçsel etkenler insanların iş görevlerinin doğası hakkında nasıl hissettikleriyle ilgili iken, dışsal etkenler bu görevlerin yerine getirildiği iş çevresi hakkında insanların nasıl hissettikleriyle ilgilidir (Judge, Parker, Colbert, Heller ve Ilies, 2001). Kamu çalışanları ile ilgili araştırmalarda da benzer etkenlerin iş doyumunu üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Örneğin, Tatsuse ve Sekine (2011) bilgi ve beceri, yeteneklerin nasıl kullanıldığı, birimin nasıl yönetildiği, fiziksel çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin niteliği ve ödeme gibi etkenlerin kamu çalışanlarının iş doyumları için belirleyici olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca istihdam türü, cinsiyet, sendika üyeliği, kıdem, örgütsel kıdem, eğitim durumu ve yaş gibi kişisel değişkenler de iş doyumunu sağlayan bileşenlerin farklı şekillerde algılanmasına yol açabilmektedir (Gomez-Mejia ve Balkin, 1984).

İş doyumunun nedenleriyle ilgili birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramları üç ana grupta toplamak olanaklıdır: (1) İş doyumunun işin doğasından veya iş çevresinin özelliklerinden kaynaklandığını ileri süren durumsal yaklaşım; (2) iş doyumunun bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklandığını ileri süren kişilik yaklaşımı ve (3) iş doyumunun içinde bulunulan durum ve kişilik özelliklerinin etkileşiminden kaynaklandığını ileri süren etkileşim yaklaşımı (Judge ve diğ., 2001).

Durumsal yaklaşıma örnek olarak çift etmen kuramı verilebilir. Çift etmen kuramına göre iş doyumuna ve doyumsuzluğuna yol açan etkenler farklıdır. İşin nitelikleri, sorumluluklar ve başarılar gibi içsel etkenler iş doyumunu sağlayan güdüleyicilerdir. Öte yandan iş koşulları ve ödeme gibi dışsal etkenler, yokluklarında doyumsuzluğa yol açmaktadırlar. İçsel etkenler iş doyumunu sağlarken dışsal etkenler yalnızca doyumsuzluğu ortadan kaldırmaktadır (Saavedra ve Kwun, 2000).

Kişilik yaklaşımına göre bireysel farklılıklar iş doyumunda belirleyici bir etkiye sahiptir. İşyerini ve mesleğini değiştirmesine karşın iş doyumunu düzeyinde herhangi bir değişim yaşamayan çalışanların varlığı bu yaklaşımı desteklemektedir. Bunun yanında olumlu duygular ve bakış açısı iş doyumunu artırırken olumsuz duygular doyumsuzluğa yol açmaktadır. Örneğin, çalışanların öz-saygı, öz yeterlik, kontrol odağı ve duygusal kararlılık konularında kendileriyle ilgili olumlu değerlendirmeleri iş doyumlarını olumlu yönde etkilemektedir (Judge ve diğ., 2001).

Etkileşim yaklaşımına örnek olarak Cornell modeli gösterilebilir. Cornell modeline göre iş doyumunu çalışanların işlerine yaptıkları eğitim, deneyim ve emek gibi yatırımlar ile karşılığında elde ettikleri ödeme, konum ve çalışma koşulları gibi sonuçlar arasındaki dengenin bir işlevidir. Yapılan yatırımlar karşılığında ne kadar sonuç elde edilirse iş doyumunu da o derece yükselmektedir (Balcı, 1983; Saavedra ve Kwun, 2000).

Bu kuramsal tartışmaların ışığında, çalışanın iş doyumunun iki koşulun yerine getirilmesine bağlı olduğu belirtilebilir: (1) Örgütün sağlayacaklarına ilişkin çalışan beklentileriyle örgütün çalışandan beklentileri arasındaki uyumun derecesi ve (2) beklentiler hakkında, başka bir deyişle ne karşılığında neyin takas edileceği hakkında çalışan ve örgüt arasında uzlaşmanın sağlanması. Görüldüğü üzere, psikolojik sözleşme iş doyumuna yol açan istihdam ilişkilerinin anlaşılmasında merkezi öneme sahip kavramlar arasında yer almaktadır. Çünkü sözleşme taraflarının beklentileri arasındaki fark azaldıkça çalışanın iş doyumunu da artmaktadır (Conway ve Briner, 2009). Buna göre, çalışanların işlemsel veya ilişkisel sözleşme eğilimleri istihdam ilişkilerinin niteliği ve sonuçları hakkında ipuçları sunabilmektedir.

Psikolojik sözleşmenin iş doyumuna etkisi. Psikolojik sözleşme birey ve örgüt arasındaki takas anlaşmasıyla ilişkili öznel inançları belirtmektedir. Sözleşme, yükümlülük almaya dayalıdır ve zaman içinde bilişsel model veya şemaya dönüşmektedir. Diğer model veya şemalar gibi görece durağan ve sürekli bir niteliğe sahiptir. Psikolojik sözleşmenin en önemli özelliği bireyin anlaşmanın karşılıklı olduğu konusundaki inancıdır. Başka bir deyişle belirli bir eyleme katkıda bulunan taraflar arasında bağlayıcı nitelikte ortak bir anlayış bulunmaktadır (Rousseau, 1998). Öznel inançlara dayandığı için istihdam türü, cinsiyet, sendika üyeliği, eğitim durumu, yaş, toplam kıdem ve örgütsel kıdem gibi kişisel değişkenlere göre psikolojik sözleşmenin sonuçlarına ilişkin algısal farklılıklar ortaya çıkabilmektedir (Callea, Urbini, Ingusci ve Chirumbolo, 2016; Coyle-Shapiro ve Kessler, 2003).

Psikolojik sözleşmeler bir ucunda işlemsel sözleşme, diğer ucunda da ilişkisel sözleşmenin bulunduğu bir uzam içinde tartışılmaktadır. Psikolojik sözleşmeler sınırların belirginliği, kapsam ve esneklik derecelerine göre bu uzam içinde konumlanmaktadır (Macneil, 1985).

İşlemsel sözleşme. Ekonomik yükümlülükler ve ücret gibi dışsal güdüleyicilere ağırlık veren sözleşme türüdür ve belirli bir süreyi kapsamaktadır. Sözleşmenin kapsamı dardır. Taraflar yeni koşullarda ve hatta yeni kişilerle yeni sözleşme yapma

esnekliğine sahiptir. Kısa süreli ve dar kapsamlı olması nedeniyle taraflar bilgi, beceri, duygusal emek ve bağlılıklarını sınırlı bir şekilde takas ederler (Rousseau ve Parks, 1993). Ek ödeme karşılığında fazla mesai yapma istekliliği ve işten ayrılmadan önce bildirimde bulunma gibi koşullar bu sözleşme türünde sıklıkla gözlenmektedir. Bu durumdaki çalışanlar örgütlerine bağlılık hissetmezler. Bu sözleşme türü daha çok, yapılan iş miktarına göre ücretlendirme anlayışını benimseyen işverenlerin çalışanları için hissettikleri yükümlülükleri belirtmektedir (McDonald ve Makin, 2000).

İlişkisel sözleşme. İşlemsel sözleşme gibi ekonomik odaklı olmasına karşın örgüte yönelik olumlu duygular ve bağlılık gibi içsel güdüleyicilere daha fazla ağırlık veren sözleşme türüdür. İlişkisel sözleşmenin koşulları çoğunlukla geneldir. İş çevresi değiştikçe bu koşullar da açıklığa kavuşturulur veya değiştirilir. Başka bir deyişle açık uçlu, geniş kapsamlı ve değişken bir yapıya sahiptir. İyi niyet ve dürüstlük gibi değerlerin yönlendirdiği, tarafların sürdürmek için yüksek düzeyde güdüledikleri bir ilişkidir (Rousseau ve Parks, 1993). İlişkisel sözleşme çalışan merkezli bir sözleşme türüdür. Çalışanlar işverenleriyle uzun vadeli istihdam ilişkisi kurmak istediklerinde bu sözleşme türünün kurulması gerekmektedir. Çalışanın işverene bağlılığı karşılığında işverenin iş güvencesi sağlama yükümlülüğünü belirtmektedir (McDonald ve Makin, 2000).

Dar kapsamlı, belirli süreli ve ücret gibi dışsal güdüleyicilere ağırlık veren işlemsel sözleşme genellikle iş saatleri, çalışma koşulları ve denetim gibi konularda çalışanlar aleyhine kısıtlayıcı hükümler içermektedir (Callea ve diğ., 2016). İşlemsel sözleşme eğilimli çalışanlara göre, örgütlerinin kendilerine yönelik daha az yükümlülükleri bulunmaktadır ve bu yükümlülükler yalnızca ekonomik konuları kapsamaktadır. Bu konu onların işe yönelik olumlu tutum benimsemelerini engelleyerek yalnızca ekonomik güdüleyiciler karşılığında örgütün kendilerinden beklediklerini en alt düzeyde karşılamalarına yol açabilmektedir (Chambel ve Alcover, 2011). İşlemsel sözleşme, örgütsel bağlılık gibi içsel güdüleyicileri kapsamaması nedeniyle iş doyumunu artırma sağlamaktan çok iş doyumsuzluğunu belirli ölçüde azaltma şeklinde bir işlevde bulunmaktadır. Ücret gibi dışsal güdüleyicilere yapılan aşırı vurgu ise iş doyumunu azaltma yönünde bir etkiye yol açabilmektedir (Saavedra ve Kwun, 2000).

Buna karşın işlemsel sözleşme çalışanlara daha esnek ve özerk bir istihdam ilişkisi sunmaktadır. İşlemsel sözleşme eğilimli çalışanlar genellikle çalışma koşulları ve iş güvencesi gibi konularda örgütleriyle daha dengeli bir ilişki kurmaktadır (Callea ve diğ., 2016). Bu eğilimdeki çalışanlar örgütlerinin kendilerine toplumsal, ekonomik ve duygusal kaynakları sunduğu algısına sahiptirler. Bu nedenle örgütün işleyişine olumlu tutum ve davranışlarla katkı sunma istekliliği sıklıkla gözlenmektedir. Bu çalışanlar kariyer gelişimi ve örgüt içi daha üst konumlara gelme konularında iyimser bir yaklaşıma sahiptir. Ekonomik etkenlerin yanında yapılan işin esnekliği ve özerklik gibi içsel güdüleyiciler ile olumlu tutum ve davranışlara yapılan vurgu iş doyumunu artırıcı bir etkiyi sağlayabilmektedir (Judge ve diğ., 2001; Saavedra ve Kwun, 2000).

Alanyazındaki psikolojik sözleşme ve iş doyumuna ilişkin tartışmalara dayalı olarak şu hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 1a: İşlemsel sözleşme eğilimi, iş doyumunu olumsuz yönde yordamaktadır.

Hipotez 1b: İlişkisel sözleşme eğilimi, iş doyumunu olumlu yönde yordamaktadır.

Kamu hizmeti güdüsünün aracı rolü. Perry ve Wise (1990) kamu hizmeti güdüsünü, insanların kamu örgütlerinin hizmetleriyle ilişkili eksiklik veya gereksinimlere tepki verme eğilimi olarak tanımlamaktadır. Brewer ve Selden (1998) ise anlam karmaşasını önlemek amacıyla kamu hizmeti güdüsünü iki varsayımı kullanarak açıklamaktadır. Birincisi, kamu hizmeti güdüsü insanların kamu hizmetlerini dış etkenlerden çok içsel nedenlerin etkisiyle anlamlı bir şekilde yerine getirmelerini sağlayan bir güçtür. İkincisi, kamu hizmeti güdüsü kamu örgütlerinde daha yaygın olarak gözlenmektedir. Birinci varsayıma göre hareket edildiğinde, kamu hizmeti devlete, halka ve topluma anlamlı hizmetlerin verilmesini kapsamaktadır. Bu nedenle her türlü yönetsel ve örgütsel çevrelerde gerçekleşebilen toplum odaklı bir eylemdir. İkinci varsayımdan yola çıkıldığında, kamu hizmeti güdüsü ağırlıklı olarak kamu kesiminde gözlenmektedir. Çünkü kamu örgütleri bireylere anlamlı kamu hizmetleri sunmak üzere geniş olanaklar tanımaktadır (Brewer ve Selden, 1998). Kamu hizmeti güdüsü tek boyutlu bir kavram değildir. Kamu hizmeti kavramının genişliği nedeniyle çok farklı sayıda güdüleyici etkeni kapsamaktadır. Bunlar politika geliştirme süreçlerine katılma, topluma karşı merhamet, toplum için özveride bulunma ve kamu yararına bağlılık şeklinde sıralanabilir (Perry, 1996).

Kamu çalışanlarının örgüt politikası geliştirme süreçlerine katılımı, kamu kesimine özgü bir güdüleyicidir. Weber (2009), kusursuz tip bürokrasi kavramlaştırmasında kamu yöneticilerini mutlak yansız ve yalnızca kamu politikalarının uygulanmasından sorumlu kişi olarak betimlemiştir. Politika geliştirme süreçlerine katılan kamu çalışanı ise bu betimlemenin dışına çıkmak zorundadır. Politika geliştirme, kamu çalışanları için heyecan verici bir deneyim olabilir ve kendilerini önemli hissetmelerini sağlayabilir. Bunun yanında, kamu politikalarını etkileyerek belirli grupların çıkarlarına hizmet etme yolunu seçebilirler. Hizmet alan kitleyi olumlu yönde etkileme amacıyla politika geliştirme süreçlerine katılmak kamu çalışanları için akılcı bir güdüleyici olarak işlev gösterebilmektedir (Ritz, 2011).

Kamu çalışanları için görece en önemli güdüleyicinin topluma karşı merhamet duygusu olduğu belirtilmektedir. Demokratik yönetim, kamu çalışanları ile yurttaşlar arasında özel bir ilişkinin kurulmasını gerektirmektedir. Topluma karşı merhamet, siyasal sınırlar içinde yaşayan bütün insanları sevme ve yasal düzenlemelerin onlara tanıdığı temel hakları koruma duygusudur. Merhamet, acı çeken veya haklarını kullanmaları engellenen insanların fark edilmesi, onlarla duygudaşlık kurulması ve onların durumuna bir şekilde tepki verilmesini kapsamaktadır (Perry, 1996). Öte yandan, bürokratik örgütler ilgili mevzuat tarafından öngörülmedikçe kamu

çalışanlarının yurttaşlar lehine ahlaki bir eylemde bulunmalarını engelleyebilmektedir. Ancak bu konu kamu hizmetinin doğasından çok, büyük ölçekli kamu örgütlerinin işleyişinden kaynaklanmaktadır. Çünkü devletlerin varlık gerekçesi yalnızca yönetmek değildir; yurttaşlarına en iyi şekilde hizmet etmektir. Örneğin, sosyoekonomik gruplar arası ayrımcılığı özendirilen bir uygulama, genellikle devletlerin temel değerleriyle çeliştiğinden kamu çalışanlarının toplum lehine bir tutum benimseyerek uygulamayı reddetme seçeneği bulunmaktadır (Frederickson ve Hart, 1985).

Kamu hizmeti güdüsünü oluşturan diğer bir duygusal güdüleyici özveride bulunmadır. Bir eylemin özveri olarak kabul edilmesi için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Öncelikle kişi, eylem sonucunda bir kayıp yaşayacağını farkında olmalıdır. Diğer bir koşul ise gönüllülüktür. Kişinin eyleme kendi isteği ile girişmesi gerekmektedir. Kişi kendi çıkarlarına zarar vereceğini düşündüğü bir eyleme girişme konusunda seçim hakkına sahip olmalıdır. Son koşul ise samimiyettir. Örneğin, gelecekte daha büyük bir kazanç elde etmek için kişinin küçük kazançlarından vazgeçmesi özveri değil kişisel çıkarların korunmasıdır. Özveride bulunma eylemi kişisel çıkarların korunmasına değil, kişisel gönencin azalmasına yol açmalıdır (Overvold, 1980). Kamu yönetimi bağlamında özveri, kamu çalışanlarının çıkarları ile çelişse dahi kamu yararını korumak ve savunmak için çaba göstermeleridir (Camilleri ve Van Der Heijden, 2007). Kamu çalışanlarının mali getirileri reddederek görevlerini yerine getirmenin verdiği duygusal doyumla yetinmeleri özveride bulunma örneği olarak verilebilir (Perry, 1996).

Kamu yararına bağlılık ise düzgüsel bir güdüleyicidir; bireylerin içinde yaşadıkları topluma karşı hissettikleri yükümlülükleri belirtmektedir. Devlete veya topluma karşı hissedilen görev duygusunun gereği olarak bireyler kamu yararına hizmet etme konusunda istekli olabilirler (Wright ve Pandey, 2008). Kamu yararı var olan durumu korumayı değil en üst duruma ulaşmayı gerektirmektedir. Bu nedenle kamu yararını, toplumun uzun vadede varlığını sürdürmesine ve gönenc düzeyinin artmasına en iyi şekilde hizmet eden sonuç olarak tanımlamak olasıdır. Kamu yararının odak noktası politikalar, niyetler veya eylemler değil sonuçlardır. Politikalar, niyetler ve eylemler kamu yararı amacına hizmet ettikleri sürece makul görülebilirler. Başka bir deyişle akılcı ve duygusal güdüleyiciler, düzgüsel bir güdüleyici olan kamu yararı idealine ulaşmayı sağladığı ölçüde kamu hizmeti güdüsü kapsamında değerlendirilebilir (Bozeman, 2007).

Kamu hizmeti güdüsü, kamu hizmetleriyle ilgili bireysel ülkülere ulaşmak için sahip olunan isteklilik olarak görülebilir. Bu konu istihdam türü, cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve kıdem gibi kişisel değişkenlere göre kamu çalışanlarının güdülenmişlik düzeylerinin farklılaşmasına yol açabilmektedir (De Cooman, De Gieter, Pepermans ve Jegers, 2011). Bunun yanında kamu hizmeti güdüsünün kamu örgütlerinde daha yaygın olarak gözlenmesi (Brewer ve Selden, 1998), kamu çalışanı ve kamu örgütü arasındaki ilişkinin etkisinden etkilenebileceği anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, işlemsel ve ilişkişel sözleşme eğilimlerine göre güdülenmişlik

düzeyleri farklılaşabilmektedir. İşlemsel sözleşme eğilimi yüksek çalışanlar yalnızca elde ettikleri kadar örgütlerine katkı yapma eğilimindedir. Ayrıca örgütün çıkarlarına hizmet etme karşılığında bireysel çıkar elde etme söz konusudur. Örgütsel hedeflere bağlılık, örgüt politikalarının belirlenmesi sürecine katılım ve örgüt için karşılık beklemeden fazladan çalışma gibi kamu hizmeti güdüsünün temel özelliklerinin bu sözleşme türünde eksik olduğu ileri sürülebilir (McDonald ve Makin, 2000).

Öte yandan ilişkisel sözleşme, örgüt ve çalışan arasında daha duygusal ve uzun soluklu bir bağın kurulmasını gerektirmektedir. İlişkisel sözleşme, isteyerek belirsiz olarak düzenlenen ve böylece taraflara daha fazla hareket alanı tanıyan sözleşme türüdür. Taraflar arasında ayrıntılı eylem planları üzerinde değil hedefler, genel hükümler ve öngörülemeyen olaylar gerçekleştiğinde izlenecek yollar hakkında bir uzlaşma söz konusudur (Jeffries ve Reed, 2000). Başka bir deyişle ilişkisel sözleşme, sözleşmenin diğer tarafı için doğru olanı yapma konusundaki ahlaki bir yükümlülüktür. Ahlaki sorumluluk karşılıklı yükümlülüğün sürdürülmesi için temel itici güçtür (Thomas, Au ve Ravlin, 2003). Bu konu çevresel değişmelerin bozucu etkisine karşın psikolojik sözleşmenin sürdürülmesini sağlayabilmekte ve çalışanların güdülenmişlik düzeylerini yüksek tutabilmektedir. Taraflara tanınan hareket alanının genişliği ve hedefler ile genel hükümler konusundaki uzlaşma, kamu çalışanlarının yaptıkları işleri anlamlı kılarak güdülenmişliklerini artırabilmektedir (Guest ve Conway, 2002).

Alanyazındaki psikolojik sözleşme ve kamu hizmeti güdüsüne ilişkin tartışmalara dayalı olarak şu hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 2a: İşlemsel sözleşme eğilimi, kamu hizmeti güdüsünü olumsuz yönde yordamaktadır.

Hipotez 2b: İlişkisel sözleşme eğilimi, kamu hizmeti güdüsünü olumlu yönde yordamaktadır.

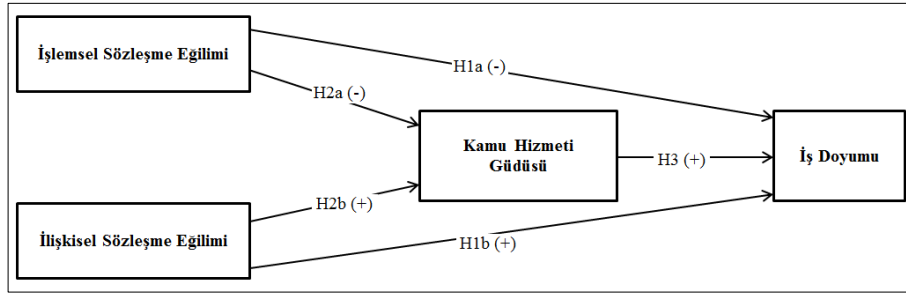
Kamu örgütlerinde, çalışan ve örgüt arasındaki sözleşmenin kapsayamadığı kamu hizmetine ilişkin bireysel ülkülerin gerçekleştirilmesi gibi kamu kesiminin sunduğu ödüller çalışanların iş doyumlarını yükseltebilmektedir (Cooper, Carpenter, Reiner, ve McCord, 2014). Ayrıca kamu hizmeti güdüsü yüksek kamu çalışanları kendilerini toplumsal sorunların çözümüne adanarak ve bu amaçla politika geliştirme süreçlerine katılarak iş doyumlarını artırabilmektedir. Kamu görevinin kamu yararına hizmet olanağı sunması, kamu çalışanlarının işlerini anlamlı kılarak işleriyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olmalarını sağlamaktadır. Merhamet ve özveri gibi kamu hizmeti güdüsünün toplumsal değerlerle ilişkili bileşenleri, kamu hizmetini bireysel değerlerin karşılanma alanına dönüştürerek çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilmektedir (Liu ve diğ., 2008).

Alanyazındaki psikolojik sözleşme, kamu hizmeti güdüsü ve iş doyumuna ilişkin tartışmalara dayalı olarak şu hipotezler geliştirilebilir:

Hipotez 3: Kamu hizmeti güdüsü, iş doyumunu olumlu yönde yordamaktadır.

Hipotez 4: İşlemsel sözleşme eğilimi ve ilişkisel sözleşme eğiliminin iş doyumunu üzerindeki etkisinde kamu hizmeti güdüsünün aracı bir etkisi vardır.

Geliştirilen hipotezler işlemsel sözleşme eğilimi, ilişkisel sözleşme eğilimi, kamu hizmeti güdüsü ve iş doyumundan oluşan kuramsal bir modelin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu model Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma modeli ve hipotezler

Şekil 1’de görüldüğü üzere, bu çalışmada üniversite idari personelinin işlemsel ve ilişkisel sözleşme eğilimlerinin iş doyumlarına etkisi ile kamu hizmeti güdüsünün bu ilişkideki aracı rolü araştırılmıştır.

Yöntem

Bu başlık altında araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, kontrol değişkenleri ve verilerin analizi başlıklarına yer verilmiştir. Araştırma 2018-2019 öğretim yılının bahar döneminde yapılmış, araştırma verilerinin analizi ve raporlaştırılması 01.01.2020 tarihinden önce gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle etik kurul kararı zorunluluğu taşımamaktadır.

Araştırma Modeli

Üniversite idari personelinin görüşlerine göre, psikolojik sözleşme, kamu hizmeti güdüsü ve iş doyumunu ilişkisine odaklanan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli türlerinden yordama (prediction) deseni kullanılmıştır. Yordama deseninde bağımsız ve bağımlı değişkenler eşzamanlı olarak ortaya çıkmazlar. Bunun yerine, bir neden sonuç ilişkisine dayalı olarak bağımsız değişkenler genellikle bağımlı değişkenden önce gerçekleşmektedir (Beins, 2017).

Evren-Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini 2019 yılında Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde görev yapmakta olan, 333’ü 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 4/A ve 4/B bentlerine göre görev yapan memur ve 415’i 4857 sayılı İş Kanununun ilgili maddelerine göre bir iş sözleşmesine dayanarak çalıştırılan sürekli işçi olmak üzere 748 idari personel oluşturmaktadır. Buna göre %99 güven düzeyine göre

örneklem büyüklüğünün 352 olması gerektiği hesaplanmıştır (Balcı, 2013). Örneklem alınırken memur ve sürekli işçi sayıları dikkate alınarak tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre örnekleme alınacak memur sayısı 158, sürekli işçi sayısı da 194 olarak belirlenmiştir. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından toplanmıştır. Ölçeklerin doldurulması ortalama 15 dakika sürmüştür. Dağıtılan ölçeklerden 469'u geri dönmüştür. On beş ölçek hatalı veya eksik doldurma nedeniyle, 38'i ise uç değerler nedeniyle çıkarılmıştır. Belirlenen örneklem büyüklüğünden daha fazla sayıda, 416 ölçekten elde edilen veri çözümlenmiştir.

Katılımcıların %49'u memur (n = 207) ve %51'i sürekli işçidir (n = 209). %39'u kadın (n = 164) ve %61'i erkektir (n = 252). %70'i sendika üyesi (n = 292), %30'u değildir (n = 124). %39'u lise ve altı düzeyde (n = 161), %61'i önlisans ve üzeri düzeyde (n = 255) eğitime sahiptir. Katılımcıların ortalama yaşı 37, ortalama kıdem süreleri 12.4 ve ortalama kurumda çalışma süreleri 7.8 yıldır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerini toplamak için Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen ve Mimaroglu (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan Psikolojik Sözleşme Ölçeği (PSÖ); Perry (1996) tarafından geliştirilen ve Aydın, Demirkasimoğlu, Demir ve Erdemli (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan Kamu Hizmeti Güdüsü Ölçeği (KHGÖ) ve Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Kula ve Sahin (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan İş Doyumu Ölçeği (İDÖ) kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri bu araştırma kapsamında ön uygulama sürecinde yapılmıştır. Ön uygulama akademik ve idari personelin katılımıyla yürütülmüştür. Bu kişiler ana uygulama dışında bırakılmışlardır.

Psikolojik sözleşme ölçeği (PSÖ). Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilen özgün PSÖ 18 maddeden oluşmaktadır. Mimaroglu (2008) tarafından gerçekleştirilen uyarlama çalışmaları sonucunda elde edilen iki faktörlü ölçek 17 maddeden oluşmaktadır ve *hiç katılmıyorum* ile *tamamen katılıyorum* arasında değer alan beş dereceli Likert tipi bir ölçektir. Ön uygulamada elde edilen sonuçlara göre PSÖ'nün açıkladığı toplam varyans %56'dır. PSÖ, İşlemsel Sözleşme ve İlişkisel Sözleşme şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır. İşlemsel Sözleşme boyutunda 10 madde yer almaktadır. Bu boyutun Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .70'dir. Bu boyut için örnek madde "Sadece bana verilen işi yapmak için mesaiye giderim, bunun dışında iş verilmesini istemem"dir. İlişkisel Sözleşme boyutunda yedi madde yer almaktadır. Bu boyutun Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .80'dir. Bu boyut için örnek madde "Bu kurumda sonuna kadar çalışırım"dır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indeksleri [$X^2_{(94)} = 331.77, p < .01$], $X^2/sd = 3.53$, RMSEA = .07, GFI = .90 ve CFI = .90 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak ölçeğin iki faktörlü yapısının doğrulandığı, başka bir deyişle kabul edilebilir bir uyum düzeyine sahip olduğu görülmüştür (Hu ve Bentler, 1999).

Kamu hizmeti güdüsü ölçeği (KHGÖ). Perry (1996) tarafından geliştirilen KHGÖ, Aydın ve diğ. (2018) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Genel kamu hizmeti güdüsünü ölçmek için Aydın ve diğ. (2018) tarafından üç faktörlü olarak Türkçeye

uyarlanan ölçek tek faktörlü olarak kullanılmıştır. KHGÖ *hiç katılmıyorum* ile *tamamen katılıyorum* arasında değer alan beş dereceli Likert tipi bir ölçektir. Ölçek için örnek madde “Kişisel çıkarlarım ile hizmetin gereklilikleri çatıştığında, kişisel çıkarlarımı feda ederim”dir. Ön uygulamada elde edilen sonuçlara göre açıklanan varyans %55.2 olarak bulunmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yer alan değişiklik önerileri doğrultusunda bir madde çıkarılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 18 maddelik tek boyutlu ölçek için uyum indeksleri [$X^2_{(121)} = 265.69$, $p < .01$], $X^2/sd = 2.19$, RMSEA = .05, GFI = .91 ve CFI = .90 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak ölçeğin tek faktörlü yapısının doğrulandığı, başka bir deyişle kabul edilebilir bir uyum düzeyine sahip olduğu görülmüştür (Hu ve Bentler, 1999). Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .77 olarak belirlenmiştir.

İş doyumunu ölçeği (İDO). Spector (1985) tarafından geliştirilen ve Kula ve Sahin (2015) tarafından uyarlama çalışması yapılan ölçek, sekiz maddeden oluşmaktadır. İDÖ, *hiç katılmıyorum* ile *tamamen katılıyorum* arasında değer alan beş dereceli Likert tipi bir ölçektir. Ön uygulamada elde edilen sonuçlara göre İDÖ'nün açıkladığı toplam varyans %58'dir. Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .82'dir. Ölçek için örnek madde “Yaptığım iş karşılığında iyi bir ücret aldığımı düşünüyorum”dur. Ölçeğin tekli faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum indeksleri [$X^2_{(18)} = 51.88$, $p < .01$], $X^2/sd = 2.88$, RMSEA = .07, GFI = .97 ve CFI = .96 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak ölçeğin tek faktörlü yapısının doğrulandığı, başka bir deyişle iyi bir uyum düzeyine sahip olduğu görülmüştür (Hu ve Bentler, 1999).

Kontrol Değişkenleri

İstihdam türü, cinsiyet, sendika üyeliği, eğitim durumu, yaş, toplam kıdem ve kurumda çalışma süresi kontrol değişkenleri olarak araştırmaya eklenmiştir. İstihdam türü, cinsiyet, sendika üyeliği ve eğitim durumu iki değerli (dummy) değişkenler olarak (*memur* = 0, *sürekli işçi* = 1; *kadın* = 0, *erkek* = 1; *sendika üyesi* = 0, *sendika üyesi değil* = 1; *lise ve altı* = 0, *önlisans ve üzeri* = 1) kodlanmıştır.

Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 19 programı ile yapılmıştır. Verilerin çok değişkenli analizlere uygunluğunun saptanması amacıyla normallik varsayımının karşılanıp karşılanmadığı incelenmiştir. Çok değişkenli normallik, ölçeklerin her bir alt boyutu ile her bir katılımcı grubuna ve alt grubuna göre normallik varsayımının karşılanmasını gerektirmektedir. Bu nedenle hem ölçeklerin geneli için hem de her bir alt boyut ve katılımcı grubuna göre normallik varsayımı aranmıştır. Çok değişkenli normalliğin incelenmesi için betimsel yöntem olarak çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 arasında değiştiği görülmüştür. Buna ek olarak grafiksel yöntemler arasında yer alan kutu-bıyık (boxplot) grafikleri, çoklu saçılma grafikleri ve Q-Q grafikleri incelenmiştir. Kutu bıyık grafikleri verilerin ortancalar etrafında bakışlı yayıldığını göstermektedir. Çoklu saçılma grafikleri incelendiğinde verilerin elips şeklinde dağıldığı görülmüştür.

Q-Q grafikleri ise, gerçekleşen değerler ile beklenen değerler örtüşmesinin ortaya 45 derecelik açı yapan bir doğru ortaya çıkardığını göstermektedir (Garson, 2012).

Toplanan veriler ilk olarak aritmetik ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistikler yardımıyla çözümlenmiştir. Değişkenler arası ilişki düzeyinin doğrusalılığı ve yönü Pearson korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır. Değişkenler arasında çoklu bağlantı sorununun olup olmadığı ise korelasyon katsayı değerleri ve Varyans Artırıcı Faktör (VIF) değerleri yardımıyla incelenmiştir. Hipotez 1a, 1b, 2a, 2b, 3 ve 4'ü sınamak için hiyerarşik regresyon analizi ile yordama testleri ve aracılık testleri yapılmıştır. PROCESS makrosu kullanılarak yapılan özyükleme analizi ile aracılık testleri irdelenmiştir. Ayrıca modeldeki hata teriminin otokorelasyonlu olup olmadığını belirlemek için Durbin-Watson testi kullanılmıştır.

Bulgular

Hiyerarşik regresyon analizi yapmadan önce değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler ve Pearson korelasyon katsayıları sunulmuştur. Elde edilen bulgular Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	s.s.	1	2	3
1. İşlemsel Sözleşme Eğilimi	3.33	.65			
2. İlişkisel Sözleşme Eğilimi	3.25	.91	.05		
3. Kamu Hizmeti Güdüsü	4.12	.42	-.02	.08	
4. İşdoyumu	3.46	.72	.07	.62**	.15*

Not. n = 416; ** $p < .01$, * $p < .05$

Tablo 1'de görüldüğü üzere idari personelin psikolojik sözleşme türlerine ilişkin ortalama puanları yakın değerlerdedir. Katılımcıların kamu hizmeti güdüsü puanları psikolojik sözleşme ve iş doyumu puanlarından görece daha yüksektir. İlişkisel sözleşme ile iş doyumu arasında olumlu yönde orta, kamu hizmeti güdüsü ile iş doyumu arasında olumlu yönde düşük düzeyde ilişki bulunmaktadır. Değişkenler arasındaki en yüksek ilişki düzeyinin .62 olması, çoklu bağlantı (multicollinearity) sorununun bulunmadığına işaret etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Ayrıca Varyans Artırıcı Faktör (VIF) değerlerinin 2.60'tan düşük olması çoklu bağlantı sorununun bulunmadığı varsayımını desteklemektedir. Durbin-Watson değerlerinin 1.79 ile 1.82 arasında değişmesi, regresyon modellerindeki hata terimleri arasında olumlu veya olumsuz yönde bir otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir. Bu sonuçlar normallik varsayımına ilişkin sonuçlarla birlikte değerlendirildiğinde, verilerin hiyerarşik regresyon analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tablo 2'de hiyerarşik regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 2
Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	Kamu Hizmeti Güdüsü		İş Doyumu		
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 3
Kontrol Değişkenleri					
Memur (0) veya İşçi (1)	-.05	-.07	.05	-.05	-.05
Kadın (0) veya Erkek (1)	.20**	.20**	-.03	.02	-.01
Sendika üyesi (0) veya değil (1)	-.03	-.04	.13*	.10*	.10*
Lise ve altı (0) veya Önlisans ve üzeri (1)	.07	.09	-.14*	-.04	-.05
Yaş	.02	.01	.10	.06	.06
Toplam Kıdem	.06	.05	.08	.03	.03
Kurumda Çalışma Süresi	-.02	-.01	-.03	.01	.01
Ana Etkiler					
İşlemsel Sözleşme Eğilimi		.02		.05	.05
İlişkisel Sözleşme Eğilimi		.12*		.61**	.60**
Kamu Hizmeti Güdüsü					.09*
F	3.60	3.45	3.90	31.57	29.25
R ²	.06	.07	.06	.41	.42
Düzeltilmiş R ²	.04	.05	.05	.40	.41
ΔR ²		.01		.35	.01
DW		1.82			1.79

Not. n = 416; **p < .01, *p < .05; DW = Durbin-Watson

Tablo 2’de görüldüğü üzere, model 1’de kontrol değişkenlerinin kamu hizmeti güdüsü üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre cinsiyet değişkeni kamu hizmeti güdüsünün anlamlı bir yordayıcısıdır. Kontrol değişkenleri bağımlı değişkendeki varyansın %4’ünü açıklamaktadır. Cinsiyet ile kamu hizmeti güdüsü arasındaki ilişkinin yönü, erkek idari personelin kadın idari personele göre kamu hizmeti konusundaki güdülenmişliklerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Kamu hizmeti güdüsünün yordanmasına ilişkin ikinci modelde ana değişkenler analize eklendiğinde, cinsiyet anlamlı bir yordayıcı olmaya devam etmektedir. İşlemsel sözleşme eğilimi ($\beta = .02, p > .05$) kamu hizmeti güdüsünün anlamlı bir yordayıcısı değildir. Öte yandan, ilişkisel sözleşme eğilimi ($\beta = .12, p < .05$) ile kamu hizmeti güdüsü arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Bu sonuçlar hipotez 2b’yi desteklerken hipotez 2a’yı desteklememektedir. Kontrol değişkenleri ve bağımsız değişkenler birlikte bağımlı değişkendeki varyansın %5’ini açıklamaktadır. Buna göre, kontrol değişkenlerinin ve bağımsız değişkenlerin kamu hizmeti güdüsü üzerindeki etkilerinin sınırlı olduğunu ($F = 3.45, p < .01$, Düzeltilmiş $R^2 = .05$) belirtmek olanaklıdır.

İş doyumunun yordanmasına ilişkin sonuçlar incelendiğinde, ilk modelde analize eklenen kontrol değişkenlerinden sendika üyeliği ve eğitim durumunun iş doyumunun anlamlı yordayıcıları olduğu görülmektedir. Kontrol değişkenleri, bağımlı değişkendeki varyansın %5’ini açıklamaktadır. Sendika üyeliği, eğitim

durumu ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin yönü sendika üyesi olmayan, lise ve altı eğitim düzeyindeki idari personelin iş doyumunun görece daha yüksek olduğunu göstermektedir.

İkinci modelde ana değişkenler analize eklendiğinde sendika üyeliği durumu iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısı olmayı sürdürmektedir. İşlemsel sözleşme eğilimi ($\beta = .05, p > .05$) ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken ilişkiyel sözleşme eğilimi ($\beta = .61, p < .01$) iş doyumunun anlamlı bir yordayıcısıdır. Buna göre hipotez 1b desteklenirken hipotez 1a desteklenmemektedir. Kontrol değişkenleri ve psikolojik sözleşmenin alt boyutları birlikte bağımlı değişkendirdeki varyansın %40'ını açıklamaktadır. Buna göre, kontrol değişkenlerinin iş doyumunu üzerinde sınırlı bir etkiye sahip oldukları ($F = 3.90, p < .01$, Düzeltilmiş $R^2 = .05$), öte yandan bağımsız değişkenler modele eklendiğinde açıklanan varyans miktarında büyük bir artış gerçekleştiği ($F = 31.57, p < .01$, Düzeltilmiş $R^2 = .40$) görülmektedir.

Üçüncü modelde kamu hizmeti güdüsü analize eklendiğinde sendika üyeliği durumunun etkisinde ($\beta = .10, p < .05$) herhangi bir değişme olmaz iken ilişkiyel sözleşme eğiliminin ($\beta = .60, p < .01$) etkisi çok küçük miktarda azalmaktadır. Hipotez 3'ü destekler şekilde, kamu hizmeti güdüsü ile iş doyumunu arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($\beta = .09, p < .05$). Bağımsız değişkenler birlikte bağımlı değişkendirdeki varyansın %41'ini açıklamaktadır. Tablo 2'de görüldüğü üzere, iş doyumundaki varyans büyük ölçüde ilişkiyel sözleşme eğiliminden kaynaklanmakta, kontrol değişkenleri ve kamu hizmeti güdüsünün kısıtlı etkileri bulunmaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel değişkenlerin iş doyumunu üzerindeki etkisi kamu hizmetine ilişkin ülkülerden ve inançlardan daha yüksektir. Dolaylı etkilerin anlamlılığını sınamak için %95 güven aralığında 5,000'lik türetilmiş örneklem üzerinde özyüklem analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları ($B = 0.006, S.E. = 0.005, CI = [LLCI: -0.001, ULCI: 0.02]$) sıfırı kapsayan bir güven aralığına (CI) işaret etmektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Başka bir deyişle, kamu hizmeti güdüsünün ilişkiyel sözleşme eğilimi ile iş doyumunu arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı olmadığını göstermektedir. Buna göre hipotez 4 desteklenmemiştir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada üniversite idari personelinin psikolojik sözleşme türleri olan işlemsel ve ilişkiyel sözleşme eğilimleri, kamu hizmeti güdüleri ve iş doyumları arasındaki ilişkiler sınanmıştır. İlgili alanyazındaki önceki araştırmalardan farklı olarak örgütsel güdüleyici etkenleri temsil eden psikolojik sözleşme türlerinin yanında, kamu hizmeti güdüsü araştırmaya dâhil edilerek örgüt üzeri güdüleyicilerin etkisi de sınanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre idari personelin işlemsel ve ilişkiyel sözleşme eğilimleri birbirlerine yakındır. Buna göre katılımcıların dengeli bir psikolojik sözleşme algısının bulunduğu söylenebilir. Bu bulgunun kamu kesiminde yapılmış araştırmalarla benzerlik taşıdığı belirtilebilir. Örneğin, Coyle-Shapiro ve Kessler (2003) ile Dikili ve Bayraktaroğlu (2013) kamu çalışanlarının işlemsel ve ilişkiyel sözleşme eğilimlerinin yakın değerlerde seyrettiği bulgusuna ulaşmıştır. Bunun yanında kamu çalışanlarının kamu hizmeti güdüsü düzeyleri, psikolojik

sözleşme ve iş doyumunu düzeylerinden daha yüksektir. Bu sonuç, kamu çalışanlarının örgütleriyle aralarındaki psikolojik sözleşme algısının kamu hizmetine ilişkin bireysel hedef ve inançları tamamen kapsayamadığı şeklinde yorumlanabilir.

Elde edilen bulgular erkek idari personelin kadınlara göre kamu hizmeti konusunda daha yüksek güdülenmişlik düzeyine sahip olduklarını göstermektedir. İlgili alanyazında cinsiyetin etkisiyle ilgili çelişkili bulgulara rastlanmaktadır. Örneğin, Bright (2005) kadınların, Kjeldsen ve Jacobsen (2012) ise erkeklerin daha yüksek kamu hizmeti güdüsüne sahip olduklarını belirtmektedir. Cinsiyetin etkisinin daha çok durumsal olduğu ve kamu örgütlerinin hizmet alanlarına göre farklılaşabildiği söylenebilir. Buna ek olarak, işlemsel sözleşme eğiliminin kamu hizmeti güdüsü üzerinde herhangi bir etkisi bulunmazken ilişkisel sözleşme eğiliminin olumlu bir etkisi bulunmaktadır. İşlemsel sözleşmeye ilişkin bulgular alanyazındaki kuramsal tartışmaları doğrulamamaktadır. Çünkü işlemsel sözleşme genellikle düşük çalışan güdülenmişliği ile ilişkilendirilmektedir (McDonald ve Makin, 2000). Öte yandan elde edilen bulgular, ilişkisel sözleşmeye ilişkin alanyazındaki tartışma ve bulguları (Jeffries ve Reed, 2000; Thomas ve diğ., 2003) desteklemektedir. Bununla birlikte, ilişkisel sözleşme eğiliminin kamu hizmeti güdüsü üzerindeki etkisi sınırlıdır. Buna neden olarak kamu hizmeti güdüsünün çalışan-örgüt ilişkisinin kapsayamadığı ideolojik ve ahlaki kaynaklara sahip olması (Perry, 1996) gösterilebilir.

Sendika üyeliğinin iş doyumunu üzerindeki olumsuz etkisine ilişkin bulgular önceki araştırmaların sonuçlarıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Çünkü çalışanların sendikalara üye olma nedenleriyle onların iş doyumlarını azaltan etkenler genelde aynıdır. İş doyumunu yüksek çalışanlar işyerinde sorun yaşadıkları takdirde sendikalara üye olmayı düşünmektedir (Bryson, Cappellari ve Lucifora, 2004). Benzer şekilde ilişkisel sözleşme eğiliminin iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisine ilişkin bulgu, önceki araştırma sonuçlarını (Chambel ve Alcover, 2011; Jeffries ve Reed, 2000) doğrulamaktadır. Öte yandan, işlemsel sözleşmenin iş doyumunu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde Chamber ve Alcover (2011), işlemsel sözleşme eğiliminin iş doyumunu üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığını belirtmektedir. Öte yandan Raja, Johns ve Ntalianis (2004), işlemsel sözleşmenin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Alanyazındaki çelişkili bulguların, işlemsel sözleşmenin içeriğinin iş doyumunu sağlamaktan çok doyumsuzluğu belirli ölçüde azaltan hüküm ve koşullardan (Saavedra ve Kwun, 2000) oluşmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

İlişkisel sözleşme eğilimine ek olarak kamu hizmeti güdüsünün iş doyumunu üzerindeki olumlu etkisi, çalışan-örgüt ilişkisi dışındaki etkenlerin de kamu çalışanlarının iş doyumlarında etkili olabileceğini göstermektedir. Alanyazında kamu hizmeti güdüsünün etkisiyle ilgili farklı bulgulara ulaşan araştırmacılar bulunmaktadır. Örneğin Bright (2008), kamu hizmeti güdüsünün kamu çalışanlarının iş doyumları üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan Naff ve Crum (1999), kamu hizmeti güdüsü yüksek çalışanların iş

doyumlarının da yükseldiği bulgusuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Liu ve diğ. (2008), kamu hizmeti konusundaki güdülenmişlik arttıkça iş doyumunun da artabileceği ancak birey-örgüt uyumunun önemli olduğunu belirtmektedir. Elde edilen bulgular kamu hizmeti güdüsünün iş doyumunu üzerindeki etkisinin anlamlı olsa da sınırlı olduğunu göstermektedir. İş doyumundaki varyans büyük ölçüde ilişkisel sözleşme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Başka deyişle, birey-örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerin karşılama düzeyi kamu çalışanlarının iş doyumunda kamu hizmetine ilişkin ülkü ve inançlardan daha etkili sonuçlara yol açabilmektedir. Ayrıca kamu hizmeti güdüsünün ilişkisel sözleşme eğilimi ile iş doyumunu arasındaki ilişkide aracı olmadığı belirlenmiştir. Bu konu kamu hizmetinin içeriğine ve hedeflerine ilişkin çalışanlar ve örgütleri arasında tam bir uyumun sağlanamamasından (Westover ve Taylor, 2010; Wright ve Pandey, 2008) kaynaklanmış olabilir. Çünkü ideolojik ve ahlaki gerekçelerin zayıfladığı veya bireysel ve örgütsel hedef ile değerler arasında uyumun sağlanamadığı durumlarda, kamu çalışanları ödeme, iş güvencesi, kariyer gelişimi ve duygusal destek gibi örgütsel kaynaklara daha fazla önem vermektedir (Coyle-Shapiro ve Kessler, 2003).

Kurama ve Uygulamaya Dönük Etkiler

Bu araştırmanın psikolojik sözleşme ve kamu hizmeti güdüsü alanyazınındaki kuram geliştirme çalışmalarına önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir. Öncelikle kamu kesiminde psikolojik sözleşme kavramının uygulanabilirliği ve iş doyumunu gibi bireysel sonuçları hakkındaki kuramsal önermeler doğrulanmıştır. Kamu örgütlerinin büyük kamu yönetimi bürokrasilerinin parçası olmalarına ve işleyişlerini belirleyen kural ve düzenlemelerin genellikle merkezi yasama ve yürütme organlarıncaya belirlenmesine karşın, psikolojik sözleşmenin merkezinde yer alan karşılıklı beklentilere ilişkin hüküm ve koşulların geçerli olduğu ortaya konmuştur. Özel kesim örgütlerine benzer şekilde, kamu örgütlerinde de çalışanların iş doyumunu sağlayan en önemli öge birey-örgüt ilişkisinin niteliğidir.

Bu nedenle yalnızca maddi özendiricilere dayalı, belirli eylemlerin belirli şekillerde ödüllendirildiği veya cezalandırıldığı bir başarı yönetim sisteminin kamu kesiminde etkili olması beklenmemelidir. Kamu hizmetlerinin ilgili mevzuat ve politika belgelerinde belirtilen ölçünlerde üretilmesini amaçlayan başarı yönetim düzenleri pek tabii ki önemsiz değildir. Ancak yalnızca belirli ölçünlere odaklanmak, kamu çalışanlarının yaptıkları iş karşılığında en alt düzeyde başarı sergilemelerinin yeterli olduğu algısına yol açabilmektedir (Öztürk ve Tataroğlu, 2017). Bunun yerine, bir yandan kamu hizmeti ölçünleri korunurken diğer yandan da çalışan-örgüt arasındaki ilişkinin ilişkisel sözleşmenin temel öğelerini kapsayacak düzeyde nitelikli kılınması gerekmektedir. Bireysel özellikleri göz ardı eden genel uygulamalar yerine birey odaklı uygulamalara olanak tanıyan insan kaynakları yönetimi politikalarının uygulanması bu konuda etkili sonuçlar verebilir. Görev tanımlarının esnek oluşturulması, gerektiği durumlarda iş zenginleştirilmesi gibi insan kaynakları uygulamalarına başvurularak tekdüzeliğin engellenmesi önerilebilir. Bunun yanında, görev ve iş tanımlarının sürekli öğrenme deneyimlerine yer verecek şekilde sürekli olarak güncellenmesi önerilebilir. Çünkü çevresel ve mevzuat değişikliklerine yanıt

verme zorunluluğu ile öğrenme yükümlülüğü, kamu çalışanlarının uyum yeteneği kazanmalarını sağlayabilmektedir. Bu uyum yeteneği mesleklerine yönelik ilgi geliştirmelerini, kariyerleri hakkında denetim hissine sahip olmalarını, iş çevrelerinin gelecekteki durumu hakkında merak sahibi olmalarını ve bireysel hedeflere ulaşma ve engellerle mücadele etmede özgüven kazanmalarını kapsamaktadır. Uyum yeteneği aynı zamanda özsaygı ve özyeterlik gibi olumlu duyguların oluşmasını sağlamaktadır (Koç, 2019). Bu süreçte çalışanların güdülenmişliklerini yükseltmek amacıyla olumlu davranışların özendirildiği dönüt düzeneklerinin oluşturulması önerilebilir. Ayrıca kariyer ve yeterlik kavramları insan kaynakları politikalarının merkezinde yer almalıdır. Bu şekilde, kamu çalışanlarının örgütlerine yaptıkları katkıların karşılığını alacakları ve örgütleriyle ilişkilerinin yalnızca maddi temele dayalı bir ilişki olmayıp iyi niyet ve dürüstlük gibi değerlere dayanan uzun süreli bir ilişki olduğu yönünde ikna edilmeleri olanaklı olabilir.

Araştırmanın yaptığı ikinci kuramsal katkı, politika geliştirme süreçlerine katılım, kamu yararına bağlılık, merhamet ve özveri gibi kamu hizmeti güdüsünün dayandığı akılcı, düzgüsel ve duygusal güdüleyicilerin Türkiye'deki kamu çalışanlarında karşılık bulduğunun ortaya konmasıdır. Elde edilen bulgular, bu güdüleyicilerin karşılandığı duygusunun kamu çalışanlarının iş doyumlarını yükseltebildiğini göstermiştir ve kamu hizmeti güdüsüne ilişkin kuramsal varsayımları doğrulamıştır. Bu doğrultuda, kamu çalışanlarının yaptıkları iş yoluyla bireysel hedeflerini ve değerlerini gerçekleştirebileceklerinin ve işlerinin toplumsal bir etkiye sahip olduğunun farkında olmaları sağlanmalıdır. Öte yandan, kamu çalışanları büyük bir sürecin küçük bir kısmını yerine getirmelerinden dolayı bu konuda körlük yaşayabilirler. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların yaptıkları işin nedenleri ve sonuçları ile örgütsel hedeflere ulaşmadaki önemini kavramalarını sağlamalıdır. Stratejik plan ve performans programı gibi politika belgelerinin yalnızca yayınlanmaları çalışanlara ulaşmak için yeterli olmayabilir. Bu nedenle bu tür belgelerdeki verilerin yöneticiler tarafından doğrudan çalışanlarla paylaşılması önerilebilir.

Üçüncü kuramsal katkı, kamu hizmeti güdüsünün kamu çalışanlarının iş doyumları üzerinde birey-örgüt ilişkisi kadar güçlü etkilere sahip olmadığını ortaya konulmasıdır. Her ne kadar kamu hizmeti güdüsü toplumda genel kabul görmüş kurallara ve ahlaki değerlere dayansa da kamu çalışanlarının bu kural ve değerlerle ilgili algı ve yorumları bireysel inanç ve değerlerin etkisinde kalabilmektedir (Westover ve Taylor, 2010). Ayrıca bu çalışmada, kamu hizmeti güdüsünün dayandığı güdüleyicilerin karşılanmasıyla kamu örgütlerinin politika ve süreçlerinin uygulanmasının aynı anlama gelmeyebileceğine ilişkin ipuçları ortaya konmuştur. Bu nedenle kamu hizmeti güdüsüne ilişkin kuram geliştirme çalışmalarının örgütsel yaşama ilişkin birey-örgüt uyumu, lider-üye etkileşimi, örgüt içi iletişim ile örgütsel ve bireysel değerler gibi etkenleri göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bunun yanında, kamu hizmeti güdüsü kuramının Kuzey Amerika'ya özgü toplumsal dinamiklere ve Amerika Birleşik Devletleri'nin kuruluş felsefesinden hareketle geliştirilmiş olmasından dolayı, kamu hizmeti güdüsünün içeriğini oluşturan

güdüleyicilerin evrensel niteliklere sahip olup olmadıkları konusu kuram geliştirme çalışmalarında dikkate alınmalıdır.

Sınırlılıklar ve Araştırma Önerileri

Bu araştırma bir üniversitede görev yapan memur ve sürekli işçilerden oluşan bir katılımcı grubu ile yürütülmüştür. Bu nedenle sonuçlar akademik personele genellenemeyebilir. Ayrıca üniversiteler 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda özel bütçeli örgütler arasında sayılmaktadır. Daha büyük ve merkezi örgüt yapısına sahip genel bütçeli örgütlerle siyasal etkilerin görece daha fazla hissedildiği yerel yönetimlerde aynı sonuçlar ortaya çıkmayabilir. Başka bir deyişle, farklı büyüklükteki ve farklı etkinlik alanlarına sahip kamu örgütlerinde yapılacak araştırmalarda özellikle kamu hizmeti güdüsüne ilişkin farklı sonuçların ortaya çıkma olasılığı bulunmaktadır. Bu türden bir genellenebilirlik sorunu kâr amacı gütmeyen örgütlerle özel kesim örgütlerinde de gözlenebilir. Bunun yanında psikolojik sözleşme algısı ve kamu hizmeti güdüsü üzerinde etkili olabilecek bürokratik konum değişkeni bu araştırmanın dışında tutulmuştur. Bir başka sınırlılık ise iş doyumunu ve kamu hizmeti güdüsü üzerinde etkili olabilecek birey-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi gibi değişkenlerin araştırmaya alınmamış olmasıdır. Sayılan tüm sınırlılıklara karşın elde edilen sonuçların genellikle alanyazındaki diğer araştırma sonuçlarıyla uyumlu olması ile kontrol değişkenlerinin sayısı ve niteliği araştırmanın güvenilirliğini artıran öğeler arasında sayılabilir. Ayrıca psikolojik sözleşme ve kamu hizmeti güdüsü değişkenlerinin geniş kuramsal temellere sahip olmaları, örgüt yaşamına ve kamu hizmetine ilişkin etkenlerin büyük çoğunluğunun kapsanmasını sağlamıştır.

Gelecekteki araştırmalarda farklı etkinlik alanlarından farklı büyüklükteki kamu örgütlerinden seçilecek örneklem kullanılması önerilebilir. Kamu örgütlerinin yanında kâr amacı gütmeyen örgütler ile özel kesim örgütlerinden seçilecek örneklem kullanılması sonuçların farklı örgütsel çevrelere genellenmesini sağlayabilir. Bu araştırmalar ayrıca kamu çalışanları dışındaki kişilerin kamu hizmetine ilişkin eğilimlerini ortaya koyabilir. Psikolojik sözleşmenin ve kamu hizmeti güdüsünün etkisini güçlendirebilen veya zayıflatabilen birey-örgüt uyumu/uyumsuzluğu, lider-üye etkileşimi, örgüt içi iletişim ve psikolojik sözleşme ihlali algısı gibi değişkenlerin de kapsandığı bir araştırma ile kamu örgütlerindeki çalışan-örgüt ilişkisi ayrıntılı bir şekilde betimlenebilir. Bunun yanında kamu kesimi yöneticilerinin psikolojik sözleşme ihlali ve düşük kamu hizmeti güdülenmişliğinin görüldüğü durumlarda nasıl hareket ettiği konusunda araştırmalar yapılabilir.

Sonuç

Sonuç olarak, bu araştırmada üniversite idari personelinin işlemsel ve ilişkisel sözleşme eğilimlerinin iş doyumları üzerinde nasıl bir etkisinin bulunduğu ve kamu hizmeti güdüsünün bu ilişkide aracı rolünün bulunup bulunmadığı sınırlıdır. Bulgulara göre ilişkisel sözleşme eğilimi hem kamu hizmeti güdüsünü hem de iş doyumunu olumlu yönde etkilerken işlemsel sözleşmenin bu iki değişken üzerinde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Erkeklerin kadınlara göre kamu hizmeti konusundaki güdülenmişlikleri görece daha yüksektir. Buna ek olarak, sendika üyesi

olmayan kamu çalışanlarının iş doyumları üye olanlara göre daha yüksektir. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak, birey odaklı insan kaynakları politikalarının kamu örgütlerinde uygulanması ve örgütsel hedef ve uygulamaların yöneticilerce doğrudan çalışanlarla paylaşılması önerilmiştir.

Etik Kurul Kararı

Bu araştırma, 01.01.2020 tarihinden önce yapıldığı için etik kurul kararı zorunluluğu taşımamaktadır.

Kaynakça

- Aydın, İ., Demirkasımoğlu, N., Demir, T. G. ve Erdemli, Ö. (2017). Kamu hizmeti motivasyonu ölçeğinin geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 50(2), 105-126. doi: 10.1501/Egifak_0000001399
- Balcı, A. (2013). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (1983). İş doyumunu ve eğitim yönetimine uygulanması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16(1), 575-586. doi: 10.1501/Egifak_0000000935
- Beins, B. C. (2017). *Research method: A tool for life*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Washington, D. C.: Georgetown University Press.
- Brewer, G. A., and Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-440. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024390
- Bright, L. (2005). Public employees with high levels of public service motivation: Who are they, where are they, and what do they want? *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 138-154. doi: 10.1177/0734371X04272360
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166. doi: 10.1177/0275074008317248
- Bryson, A., Cappellari, L., and Lucifora, C. (2004). Does union membership really reduce job satisfaction? *British Journal of Industrial Relations*, 42(3), 439-459. doi: 10.1111/j.1467-8543.2004.00324.x
- Callea, A., Urbini, F., Ingusci, E., and Chirumbolo, A. (2016). The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model: The role of job insecurity and psychological contract violation. *Economic and Industrial Democracy*, 37(2), 399-420. doi: 10.1177/0143831X14546238

- Camilleri, E., and Van Der Heijden, B. I. (2007). Organizational commitment, public service motivation, and performance within the public sector. *Public Performance & Management Review*, 31(2), 241-274. doi: 10.2753/PMR1530-9576310205
- Chambel, M. J., and Alcover, C. M. (2011). The psychological contract of call-centre workers: Employment conditions, satisfaction and civic virtue behaviours. *Economic and Industrial Democracy*, 32(1), 115-134. doi: 10.1177/0143831X10376421
- Conway, N., and Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges. In G. P. Hodkinson and J. Kevin Ford (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology, volume 24* (pp. 71-131). Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Cooper, C. A., Carpenter, D., Reiner, A., and McCord, D. M. (2014). Personality and job satisfaction: Evidence from a sample of street-level bureaucrats. *International Journal of Public Administration*, 37(3), 155-162. doi: 10.1080/01900692.2013.798810
- Coyle-Shapiro, J. A. M., and Kessler, I. (2003). The employment relationship in the UK public sector: A psychological contract perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 213-230. doi: 10.1093/jpart/mug018
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., and Jegers, M. (2011). A cross-sector comparison of motivation-related concepts in for-profit and not-for-profit service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(2), 296-317. doi: 10.1177/0899764009342897
- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Psikolojik sözleşme ile iş tatmini ilişkisine yönelik bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 205-222. <https://dergipark.org.tr/en/pub/oguiibf/issue/5714/76495> adresinden erişilmiştir.
- Durnalı, M., and Ayyıldız, P. (2019). The relationship between faculty members' job satisfaction and perceptions of organizational politics. *Participatory Educational Research*, 6(2), 169-188. doi: 10.17275/per.19.20.6.2
- Frederickson, H. G., and Hart, D. K. (1985). The public service and the patriotism of benevolence. *Public Administration Review*, 45(5), 547-553. doi: 10.2307/3109929
- Garson, G. D. (2012). *Testing statistical assumptions*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
- Gomez-Mejia, L. R., and Balkin, D. B. (1984). Faculty satisfaction with pay and other job dimensions under union and nonunion conditions. *Academy of Management Journal*, 27(3), 591-602. doi: 10.5465/256047

- Guest, D. E., and Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38. doi: 10.1111/j.1748-8583.2002.tb00062.x
- Hu, L. T., and Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. doi: 10.1080/10705519909540118
- Jeffries, F. L., and Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*, 25(4), 873-882. doi: 10.5465/amr.2000.3707747
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., and Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. In N. Anderson, D. S. Ones, H. Kepir-Sinangil and C. Viswesvaram (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology 2* (pp. 25-52). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Kjeldsen, A. M., and Jacobsen, C. B. (2012). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899-926. doi: 10.1093/jopart/mus039
- Koç, M. H. (2019). An exploration of career adaptation of teachers: A comparison between public and private school teachers. In T. Fidan (Ed.), *Vocational identity and career construction in education* (pp. 141-159). Hersheys, PA: IGI Global.
- Kula, S., and Sahin, I. (2015). The impacts of occupational stress on the work-related burnout levels of Turkish National Police members. *International Journal of Public Policy*, 11(4-6), 169-185. doi: 10.1504/IJPP.2015.070565
- Liu, B., Tang, N., and Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in china: An investigation of generalisability and instrumentality. *International Journal of Manpower*, 29(8), 684-699. doi: 10.1108/01437720810919297
- Macneil, I. R. (1985). Relational contract: What we do and do not know. *Wis. L. Rev.*, 483-525. Retrieved from <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/wlr1985&div=25&id=&page=>
- Maguire, H. (2002). Psychological contracts: Are they still relevant? *Career Development International*, 7(3), 167-180. doi: 10.1108/13620430210414856
- McDonald, D. J., and Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91. doi: 10.1108/01437730010318174

- Millward, L. J., and Hopkins, L. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), 1530-1556. doi: 10.1111/j.1559-1816.1998.tb01689.x
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Naff, K. C., and Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16. doi: 10.1177/0734371X9901900402
- Overvold, M. C. (1980). Self-interest and the concept of self-sacrifice. *Canadian Journal of Philosophy*, 10(1), 105-118. doi: 10.1080/00455091.1980.10716285
- Öztürk, H. ve Tataroğlu, M. (2017). Meslek yüksekokullarında hizmet kalitesi: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu örneği. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19(40), 162-179. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sobbiad/issue/36459/413131> adresinden erişilmiştir.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22. doi: 10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303
- Perry, J. L., and Vandenabeele, W. (2008). Behavioral dynamic: Institutions, identities, and self regulation. In J. L. Perry and A. Hondeghem (Eds.), *Motivation in public management: The call of public service* (pp. 56–79). New York, NY: Oxford University Press.
- Perry, J. L., and Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373. doi: 10.2307/976618
- Preacher, K. J., and Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. doi: 10.3758/BRM.40.3.879
- Raja, U., Johns, G., and Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367. doi: 10.5465/20159586
- Ritz, A. (2011). Attraction to public policy-making: A qualitative inquiry into improvements in psm measurement. *Public Administration*, 89(3), 1128-1147. doi: 10.1111/j.1467-9299.2011.01923.x
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), 665-671. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/3100282>

- Rousseau, D. M., and Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15(1), 1-43. Retrieved from http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/TheContractsOfIndividualsAndOrganizations_RousseauParks.pdf
- Saavedra, R., and Kwun, S. K. (2000). Affective states in job characteristics theory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 131-146. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<131::AID-JOB39>3.0.CO;2-Q
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. Retrieved from <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF00929796.pdf>
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Needham Height, MA: Allyn & Bacon.
- Tatsuse, T., and Sekine, M. (2011). Explaining global job satisfaction by facets of job satisfaction: The Japanese civil servants study. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 16(2), 133-137. doi: 10.1007/s12199-010-0173-y
- Thomas, D. C., Au, K., and Ravlin, E. C. (2003). Cultural variation and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 451-471. doi: 10.1002/job.209
- Weber, M. (2009). *From Max Weber: Essays in sociology*. New York, NY: Routledge.
- Westover, J. H., and Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(8), 811-828. doi: 10.1108/17410401011089481
- Wright, B. E., and Pandey, S. K. (2008). Public service motivation and the assumption of person-organization fit: Testing the mediating effect of value congruence. *Administration & Society*, 40(5), 502-521. doi: 10.1177/0095399708320187



The Effect of Psychological Contract Perceptions of University Administrative Personnel on their Job Satisfaction: The Mediating Role of Public Service Motivation

ARTICLE TYPE	Received Date	Accepted Date	Published Date
Research Article	05.23.2019	03.01.2021	03.03.2021

Tuncer Fidan ¹

Burdur Mehmet Akif Ersoy University

Abstract

Public institutions are the organizations that feel the pressure of producing high quality public service with scarce resources. Work life in public organizations is under the influences of the dynamics shaping organizational relationships and widely-accepted values and ideologies regarding public service. It is argued that psychological contract portrays dynamics regarding organizational relationships while public service motivation depicts values and ideologies regarding public service. A prediction design was used to examine the relationship of psychological contract perceptions of university administrative personnel to their job satisfaction and the mediating role of public service motivation in this relationship. A psychological contract scale, a public service motivation scale and a job satisfaction scale were administered to collect data. Consequently, it was found that relational contract orientation had a positive effect on job satisfaction; yet public service motivation was not a significant mediator in this relationship. Based on these results, increasing the quality of employee-organization relationship to enable the protection of public service standards and to cover basic elements of the relational contract and using human resources procedures allowing individual-focused applications instead of general level ones that ignore individual differences was recommended.

Keywords: University, administrative personnel, psychological contract, public service motivation, job satisfaction.

The Ethical Committee Approval: Since this research was conducted before 01.01.2020, it does not require an ethics committee decision.

¹Corresponding Author: Internal Auditor, PhD., Burdur Mehmet Akif Ersoy University Rectorate, Office of Internal Audits, e-mail: tuncerfidan@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-9954-1004>

Purpose and Significance

This research aims to reveal the relationships of public administrative personnel working in a higher education institution to their organizations, their motives to work and the individual level outcomes, such as job satisfaction, of these factors. In order to reach this aim, the term psychological contract, which lies in the core of the exchange between organizations and employees, was used. The psychological contract reflects the beliefs of contract parties regarding the provisions and conditions of the mutual exchange agreement. Determining the level of job satisfaction of public personnel can give cues about to what extent contract parties fulfill the provisions and conditions of a psychological contract. Similarly, Maguire (2002) argues that the relationships between psychological contract, motivation and job satisfaction should be investigated.

At this point, Perry and Vandenberg (2008) state that behavioral effects of public service motivation are related to how public officials associate their organizations and tasks with the values that public service motivation relies on. In this respect, it is thought that examining the mediating role of public service motivation in psychological contract and job satisfaction relationship can reveal the effects of ideals regarding public service, in addition to organizational factors, on individual outcomes. Furthermore, public service motivation studies have predominantly been conducted in the Western sphere, which leads to generalizability questions, such as how public service motivation is affected by social and cultural differences and what kind of place it has in organization-employee relationships in different cultures. This research seeks to find answers to these questions by determining the place of the term public service motivation within Turkish public sector employment relations.

Method

In this research, a prediction design was used to examine the relationships between psychological contract, public service motivation and job satisfaction according to administrative personnel. In prediction design, independent and dependent variables usually do not emerge synchronically. Instead, independent variables come before a dependent variable based on a cause-and-effect relationship (Beins, 2017). Moreover, this research does not require an ethics committee decision as it was conducted before 01.01.2020.

The population of the research consists of 748 administrative personnel, 333 of whom are public officials subjected to the article no. 4/A-B of Public Servants Law (No. 657) and 415 of whom are permanent workers subjected to Labor Law (No: 4857), working in Burdur Mehmet Akif Ersoy University in the year 2019. Therefore, the sample size was calculated as 352 according to the 99% confidence level (Balci, 2013). Proportional sampling technique was used by considering the ratios of public officials of permanent workers within the population. Accordingly, it was found that 158 public officials and 194 permanent workers should be included in the sample. The questionnaires were administered by the researcher. Of the questionnaires delivered, 469 were returned. Fifteen questionnaires were excluded due to missing and erroneous

data, and 38 of them due to outliers. As a result, 416 questionnaires, more than the determined sample size, were included in the analysis.

Of the participants, 49% were public officials and 51% were permanent workers. 39% were female and 61% were male. 70% of them were union members. 61% had an associate degree and above. The average age of participants is 37. Their average tenure is 12.4 and average organizational tenure is 7.8 years. Psychological Contract Scale, which was developed by Millward and Hopkins (1998) and adapted into Turkish by Mimaroglu (2008), Public Service Motivation Scale, which was developed by Perry (1998) and adapted into Turkish by Aydın, Demirkasimoğlu, Demir and Erdemli (2017), and Job Satisfaction Scale, which was developed by Spector (1985) and adapted into Turkish by Kula and Sahin (2015) were used to collect data. Employment type, gender, union membership, educational status, age, total tenure and organizational tenure were included in the research as control variables. Employment type, gender, union membership and educational status were dummy coded as *public official* = 0, *permanent worker* = 1; *female* = 0, *male* = 1; *union member* = 0, *non-union member* = 1; *high school degree and below* = 0, *associate degree and above* = 1.

Normality assumption was tested to check whether the data set is suitable for multivariate analyses or not. The examination of skewness and kurtosis coefficients was used as a descriptive method. It was found that skewness and kurtosis coefficients range between -1 and +1. Moreover, box-plot graphics indicate that the data were scattered equally around medians and Q-Q graphs showed that the congruence between the actual values and the expected values revealed a straight line with an angle of 45 degrees (Garson, 2012).

The data, first, were analyzed by the use of descriptive statistics, such as arithmetic means and standard deviations. The level, direction and significance of the relationship between the variables were calculated with Pearson correlation coefficient. The multicollinearity problem was examined by using correlation coefficient values and Variance Inflation Factor (VIF) values. Then, hierarchical regression analysis and mediation tests were conducted. In the first stage, the effects of independent variables on the dependent variable were tested; in the second stage, when the mediating variable was included in the analysis, the changes in the effects of the independent variables were examined. The bootstrapping method was used to examine the indirect effects.

Results

According to the results of the research, the mean score of public service motivation was relatively higher than those of psychological contract types. There was a moderate level positive relationship between relational contract and job satisfaction whereas there was a low-level positive relationship between public service motivation and job satisfaction.

According to the results of the hierarchical regression analysis, gender was a significant predictor of public service motivation. Males were found to have higher

levels of public service motivation than their female counterparts. Control variables accounted for 4% of the variance in public service motivation. In the second model regarding the prediction of public service motivation, it was found that relational contract orientation was a significant predictor of public service motivation ($\beta = .12, p < .05$) while procedural contract orientation was not. Control variables and independent variables accounted for 5% of the variance in public service motivation. The results regarding the prediction of job satisfaction showed that union membership was found to be a significant predictor. The employees with no union membership were found to be relatively more satisfied than their colleagues with union membership. Control variables accounted for 5% of the variance in job satisfaction. In the second model, it was found that relational contract orientation was a significant predictor of job satisfaction ($\beta = .61, p < .01$) while procedural contract orientation was not. Control variables and independent variables accounted for 40% of the variance in job satisfaction. In the third model, results indicated that public service motivation was a significant predictor of job satisfaction ($\beta = .09, p < .05$) and the effect of relational contract orientation on job satisfaction slightly decreased ($\beta = .60, p < .01$). Finally, the results of bootstrapping analysis indicated that public service motivation was not found to be a significant mediator.

Discussion and Conclusions

Results of this research regarding procedural contract orientation predominantly support theoretical arguments in the related literature, since it has usually been associated with low employee motivation (McDonald and Makin, 2000). These results also support the theoretical arguments and findings in the related literature regarding relational contract orientation. However, the effect of relational contract orientation on public service motivation was limited. I argue that this finding was caused by the fact that public service motivation has comprehensive ideological and moral resources that cannot be covered by the content of the contract between the organization and administrative personnel (Perry, 1996). Similarly, the results regarding the positive effect of relational contract orientation on job satisfaction support the previous research findings (Chambel and Alcover, 2011; Jeffries and Reed, 2000). On the other hand, it was found that procedural contract orientation had no significant effect on job satisfaction, which overlapped with the findings of Chamber and Alcover (2011). But there are researchers (Raja, Johns and Ntalianis, 2004), who claim the opposite of these findings. Accordingly, I argue that conflicting results stem from the fact that the content of procedural contracts consists of provisions and conditions decreasing job dissatisfaction rather than increasing job satisfaction.

It was also found that public service motivation was not a significant mediator between psychological contract and job satisfaction. This may be due to the fact that there is no congruence between employees and the organization on what constitutes public service and its goals (Westover and Taylor, 2010; Wright and Pandey, 2008), since public servants may give more importance to organizational resources, such as payment, job security, career development and emotional support, when the fit

between individual and organizational goals and values is not achieved (Coyle-Shapiro and Kessler, 2003).

In the light of the above-mentioned arguments, a performance management system, which prescribes certain punishments for certain actions and grants certain awards for certain actions, cannot be expected to be effective in the public sector. Of course, the standardization of public services is important. But extreme focus on standards may lead to the delusion that working to attain minimum standards is sufficient for public servants. Human resources management systems, which can enable individual-focused applications instead of general applications ignoring individual differences, may lead to more effective results.

The Ethical Committee Approval

Since this research was conducted before 01.01.2020, it does not require an ethics committee decision.