

**İŞ ÖZELLİKLERİ VE KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU
İLİŞKİSİ: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİ**

BARIŞ KIYAK

Haziran 2022

DENİZLİ

**İŞ ÖZELLİKLERİ VE KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU
İLİŞKİSİ: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİ**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Programı**

Barış KIYAK

Danışman: Prof. Dr. Naci KARKIN

Haziran 2022

DENİZLİ

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza
Barış KIYAK

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması iş özellikleri ile kamu hizmeti motivasyonu arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. İşin 5 temel özelliği; beceri çeşitliliği, görevin önemi, özerklik, geri besleme ve görev bütünlüğü değişkenlerinin çalışanların kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki etkisi araştırmanın konusudur. Çalışmanın amaçlarından birisi ise kamu hizmeti motivasyonu teorisini ve ölçeğini uygulamada test etmek ve iş dizaynının bu minvalde önemini ortaya koymaktır.

Uzun doktora sürecinin her aşamasında bana destek olan ve beni motive eden, danışmanım Sayın Prof. Dr. Naci KARKIN'a ne kadar teşekkür etsem azdır. Çalışmanın ortaya çıkmasında katkısı olan değerli tez izleme komitesi üyeleri Doç.Dr. İbrahim Aksel ve Doç.Dr. Pınar Yavuzçehre'ye özellikle teşekkürlerimi sunarım. Araştırma çalışmalarına gönüllü olarak katılmayı kabul eden, benimle deneyimlerini paylaşan, iş deneyimleri ve duygularını paylaşan tüm Kalkınma Ajansı personellerine şükranlarımı sunarım.

Tez hazırlık sürecimde hep destekçim olan eşim Hilal'e, sevgileri ile beni motive eden kızlarım Defne ile Derin'e ve bugüne kadar eğitim hayatımda elde ettiğim tüm birikimlerin planlayıcısı ve mimarı annem Nezahat KIYAK ve babam Başaran KIYAK'a teşekkür ederim.

ÖZET

İŞ ÖZELLİKLERİ VE KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU İLİŞKİSİ: KALKINMA AJANSLARI ÖRNEĞİ

KIYAK, Barış

Doktora Tezi

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Naci KARKIN

Haziran 2022, IX+91 sayfa

Kamu Hizmeti Motivasyonu (KHM), bireylerin topluma faydalı işler yapmak için kamu sektöründe çalışmak istediğini ve özel sektör çalışanlarına kıyasla içsel motive edici faktörlerle güdülenme düzeylerinin daha yüksek olduğunu ileri süren motivasyon yaklaşımıdır. Literatürde, eğitim düzeyi, cinsiyet, sosyal çevre, kültürel yapı, örgüt kültürü gibi faktörlerin KHM seviyesini etkilediği yönünde çalışmalar mevcuttur. Bu tez çalışmasının amacı ise KHM düzeylerinin şekillenmesinde iş özelliklerinin etkisini kalkınma ajansları örneğinde ortaya koymaktır. Çalışmanın örneklemini 26 kalkınma ajansında çalışan 202 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri Perry (1996) tarafından geliştirilen ve Kim (2009) tarafından revize edilen KHM ölçeği ile Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen iş özellikleri modeline ilişkin ölçek uyarlanarak oluşturulan çevrimiçi anket ile derlenmiştir. Çalışmada görevin önemi, görev bütünlüğü, özerklik, beceri çeşitliliği ve geri bildirim olmak üzere 5 iş özelliğinin kamu hizmeti motivasyonu ile arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları; çalışanların görevlerini yerine getirirken farklı becerilerle meşgul olduklarını ifade eden beceri çeşitliliği ile işin yöntemine ve zamanlamasına karar vermede kendi kendini yönetmesi olarak tanımlanabilecek özerkliğin KHM ile yüksek düzeyde ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. Sayısal analizler görev bütünlüğü, görevin önemi ve geri bildirim değişkenleri ile KHM arasında pozitif bir ilişki tespit etmese de, bu değişkenlerin KHM üzerindeki etkisi reddedilmemiştir. Çalışma kamu hizmeti motivasyonunu ülkemizde ele alan birkaç doktora tezinden birisi olup, iş özellikleri ve kamu hizmeti motivasyonu ilişkisi bakımından ilk çalışma niteliğindedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Hizmeti Motivasyonu, İş Özellikleri, İş Karakteristikleri, Kalkınma Ajansları

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN JOB CHARACTERISTICS AND PUBLIC SERVICE MOTIVATION: CASE OF REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES

KIYAK, Barış

Doctoral Thesis

Department of Political Science and Public Administration

Political Science and Public Administration Programme

Adviser of Thesis: Prof. Dr. Naci KARKIN

June 2022, IX+91 pages

Public Service Motivation (PSM) is a motivational approach that asserts that individuals seek to work in the public sector to do useful work for society and that their motivation levels are higher with internal motivating factors compared to private sector employees. In the literature, it has been determined that factors such as education level, gender, social environment, cultural background, and organizational culture affect the level of PSM. This thesis study aims to reveal the effect of the job characteristics on the shaping of the PSM levels of the employees in the regional development agencies in our country. The sample of the study consists of 202 people working in 26 development agencies. The data of the research were compiled with the PSM scale developed by Perry (1996) and revised by Kim (2009) and the online questionnaire created by adapting the scale related to the job characteristics model developed by Hackman and Oldham (1980). The study analyzed the relationship between the civil service motivation of 5 job characteristics: task importance, task identity, autonomy, task diversity, and feedback. It has been revealed that the diversity of tasks, which indicates that the employees are busy with different skills while fulfilling their duties, and the autonomy that can be defined as self-management in deciding the method and timing of the work is in a high-level relationship with the PSM. Although the numerical data do not detect a positive and high-level relationship between the task integrity, task importance, and feedback variables, and the PSM, the effect of these variables on PSM is not denied as a result of the interviews. The study is one of the few doctoral theses that deal with public service motivation, and it is the first study on the relationship between job characteristics and public service motivation.

Keywords: Public Service Motivation, Job Characteristics, Regional Development Agencies, Job Attributes

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
SİMGE VE KISALTMALARA DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU

1.1.Motivasyon Kavramı Ve Motivasyon Teorileri.....	4
1.1.1.Kapsam Teorileri.....	4
1.1.2.Süreç Teorileri.....	5
1.2.Kamu Hizmeti Motivasyonu	6
1.2.1.Kamu Hizmeti Kavramı	6
1.2.2.Kamu Hizmeti Motivasyonu Kavramı	6
1.2.3.Kamu Hizmeti Motivasyonunun Kuramsal Temelleri	8
1.2.4.Kamu Hizmeti Motivasyonunun Boyutları.....	9
1.3.Kamu Hizmeti Motivasyonu İle İlişkili Diğer Teoriler	11
1.4.Kamu Hizmeti Motivasyonunun Ölçülmesi.....	14
1.5.Kamu Hizmeti Motivasyonunun Çıktıları.....	18
1.6.Kamu Hizmeti Motivasyonunun Öncülleri	20

İKİNCİ BÖLÜM İŞ DİZAYNI VE İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ

2.1. İş Dizaynına Yönelik Yaklaşımlar	23
2.1.1. Klasik Yaklaşım	23
2.1.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı	23
2.1.3. Davranış Bilimleri Yaklaşımı	24
2.1.4. Sistem Yaklaşımı	25
2.2. İş Özellikleri Kavramı Ve Tanımı.....	25
2.3.İş Boyutları.....	28
2.3.1.Beceri Çeşitliliği.....	28
2.3.2. Görev Bütünlüğü.....	28
2.3.3. Görev Önemi.....	28
2.3.4. Özerklik.....	29
2.3.5. Geri Bildirim	29
2.4. Kritik Psikolojik Durumlar	30
2.5.Sonuç Ve Çıktılar	31
2.5.1.Yüksek İç Motivasyon	31
2.5.3.Yüksek-Kaliteli Performans.....	31
2.5.4.Yüksek İş Tatmini	32
2.5.4.Çalışan Devir Hızı Ve Düşük Devamsızlık	33
2.5.5.Motive Edici Potansiyel Puan	33
2.6..İş Özellikleri Modeli Ve Motivasyona Etkisi	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI

3.1. Türkiye’de Bölgesel Politikaların Arka Planı	37
3.2. Türkiyede Kalkınma Ajanslarının Kurulması	39
3.3. Kalkınma Ajanslarının Görevleri Ve Türk İdare Sisteminde Yeri	40
3.4. Kalkınma Ajanslarında Örgüt Yapısı Ve İş Özellikleri	43
3.5. Kalkınma Ajanslarında Personel Hareketliliği.....	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KONUSU VE YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Konusu Ve Kapsamı	50
4.2. Araştırmanın Amacı Ve Önemi	50
4.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	53
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	53
4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	55

BEŞİNCİ BÖLÜM

ANALİZ VE TESPİTLER

5.1. Pilot Çalışma İle İş Özellikleri Ölçeğinin Güvenilirlik Ve Faktör Analizi.....	57
5.2. İş Özellikleri Tanılama Ölçeğinin Revizyonu.....	59
5.3. Pilot Çalışma İle KHM Tanılama Ölçeğinin Güvenilirlik Ve Faktör Analizi	61
5.4. Faktör Analizi Ve İç Tutarlılık Test Sonuçları	63
5.5. Normallik Varsayımları	64
5.6. Geçerlik Analizi	65
5.7. Korelasyon Analizi.....	67
5.8. Regresyon Analizi	68
5.9. Hipotez Testi	69
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	72
KAYNAKLAR	78
EKLER.....	86
ÖZGEÇMİŞ	91

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.İş Özellikleri Modeli Şeması	26
Şekil 2. Ajansların Teşkilat Yapısı.....	43
Şekil 3 Ajans Çalışma Birimleri/ Genel Örgüt Şeması.....	47
Şekil 4. Güney Marmara Kalkınma Ajansı Organizasyon Şeması	47
Şekil 5. Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı Organizasyon Şeması	48
Şekil 6. Kalkınma Ajanslarında Yıllara Göre İstihdam Edilen Uzman Sayısı	49

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Perry'nin KHM Tanılama Ölçeği (1996)	15
Tablo 2. Sangmook Kim'in KHM Ölçeği (2009).....	18
Tablo 3. KHM Çıktılarına İlişkin Yapılan Çalışmalar.....	20
Tablo 4. KHM Öncüllerine İlişkin Yapılan Çalışmalar.....	21
Tablo 5. Hackman ve Oldham'ın İş Tanısı Ölçeği	34
Tablo 6. İş Tanısı Ölçeği Hesaplama Modeli.....	35
Tablo 7. Türkiye'deki 26 Kalkınma Ajansı	39
Tablo 8. İş Özellikleri Tanılama Ölçeği.....	54
Tablo 9. KHM Tanılama Ölçeği	55
Tablo 10. İş Özellikleri Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları	57
Tablo 11. İş Özellikleri Ölçeği AFA Sonuçları	57
Tablo 12. İş Özellikleri Pilot Ölçeğin Faktör Yükleri ve İç Tutarlılık Katsayıları	58
Tablo 13. İş Özellikleri Revize Ölçeğine Dair KMO Değerleri	59
Tablo 14. İş Özellikleri Ölçeği'ne Ait Öz Değerler Ve Faktörlerin Açıkladıkları Varyanslar	60
Tablo 15. Revize İş Özellikleri Ölçeği Faktör Yükleri ve İç Tutarlılık Katsayıları	60
Tablo 16. KHM Ölçeğine KMO Değerleri	61
Tablo 17. KHM Ölçeğine Ait Öz Değerler Ve Faktörlerin Açıkladıkları Varyanslar	62
Tablo 18. KHM Ölçeğine Dair Faktör Yükleri ve İç Tutarlılık Kat Sayıları.....	62
Tablo 19. Ölçeklerin KMO ve Bartlett Test Sonuçları	63
Tablo 20. Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları	63
Tablo 21. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi	64
Tablo 22. Değişkenlerin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri.....	64
Tablo 23. Motive Edici Potansiyel ve KHM Frekans Analizi	65
Tablo 24. İş Özellikleri Ölçme Modeli: Uyum İndeksleri ve Referans Aralıkları.....	65
Tablo 25. KHM Ölçme Modeline İlişkin Uyum İndeksleri ve Referans Aralıkları	66
Tablo 26. KHM ile Motive Edici Potansiyel Korelasyon Analizi	67
Tablo 27. KHM ile İş Özellikleri Bileşenleri Korelasyon Analizi.....	67
Tablo 28.KHM Bileşenleri ile İş Özellikleri Bileşenleri Korelasyon Analizi	68
Tablo 29. KHM'yi Yordayan Değişkenler.....	68
Tablo 30. Regresyona İlişkin Değerler	68
Tablo 31. Regresyon Değişkenleri: Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	69

Tablo 35. Hipotez Testi.....	69
Tablo 36. Çalışılan Birimler Bazında İş Özellikleri Skorları.....	70
Tablo 37. Çalışılan Birimler Bazında KHM Skorları	71

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

- AB : Avrupa Birliği
DPT : Devlet Planlama Teşkilatı
KHM : Kamu Hizmeti Motivasyonu
MPS : Motive Edici Potansiyel
ÖBT : Öz Belirleme Teorisi
PSM : Public Service Motivation
SDT : Self Determination Theory
STK : Sivil Toplum Kuruluşu

GİRİŞ

Türkiye'de yeni bir yönetim modeli olan Kalkınma Ajansları ilk kez 2006 yılında Avrupa Birliği (AB) üyeliğine aday olmanın bir gereği olarak kurulmuştur. Olağanüstü yüksek bir çalışan devir hızıyla karşı karşıya kalan kalkınma ajanslarında 1600 çalışanın 700'den fazlası birkaç yıl içerisinde istifa etmiştir. (Şimşek vd., 2016). Personel rejiminin fedakârlık ve kamu hizmeti motivasyonuna (KHM) dayandığı iddia edilen, Türk kamu yönetimi yapısında yeni bir organizasyon modeli olarak sunulan kalkınma ajansları için bu sayının beklenmeyen düzeyde olduğu aşikârdır. İstifa edenler, işlerin rutinliği ve özerkliklerinin körelmeleri gibi sebepler ile motivasyonlarının azaldığını belirtmişlerdir. Bu argümanlar, dışsal motivasyon faktörlerinin sınırlı olduğu ve kamu hizmeti motivasyonu ile tercih edilmesi muhtemel kalkınma ajanslarında, iş özellikleri ile kamu hizmeti motivasyonu ilişkisinin sorgulanma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Uygulamada yaşanan bu sorunlar arasındaki ilişkilerin, İş Özellikleri Modeli ve Kamu Hizmeti Motivasyonu teorisi çatısı altında incelenmesi hedeflenmiştir.

Kalkınma ajansları, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, yerel potansiyeli harekete geçirmek ve kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak amacıyla bölgesel düzeyde teşkilatlanan örgüt yapısı olarak karşımıza çıkmıştır. Kalkınma planları başta olmak üzere temel politika dokümanlarında yerel/bölgesel dinamiklerin ve potansiyelin tespiti, bunların yerinde ve katılımcı bir anlayışla ortak akıl kullanılarak planlanması için yerel düzeyde esnek, aksiyona dayalı, rol paylaşımına açık, teknik kapasitesi yüksek bir kurumun gereklilikleri vurgulanmıştır (Şimşek, 2013: 13).

Kuruluş kanununda çok geniş görevler verilen kalkınma ajansları, geçtiğimiz 10 yıl içerisinde beklentiyi karşılayamamıştır. Devlet Denetleme Kurulu tarafından (2014) gerçekleştirilen incelemede kalkınma ajanslarının amaçlanan işlevleri yerine getiremediği, personel rejiminde kuruluş kanununda öngörülen temel felsefeden uzaklaşıldığı, klasik kamu kurumuna dönüşme tehdidi ile karşı karşıya bulunduğu tespit edilmiştir. Hem Devlet Denetleme Kurulu Raporundaki bulgular, hem de ajanslardan istifa eden çalışanların beyanları, beklentilerin karşılanamamasının örgüt yapısı, iş özellikleri ve motivasyon sorunları ile ilişkili olduğunun ipuçlarını vermektedir.

Ajanslardaki bahsi geçen sorunlar, önemli sayıda çalışanın istifaları ile sonuçlanmıştır. 2015 yılı sonu itibarıyla ajanslarda çalışıp ayrılan personel dâhil olmak üzere toplamda 1620 kişinin istihdam edildiği, ayrılanların toplam sayısının 682 kişiye

ulaştığı görülmektedir (Şimşek vd., 2016). Oysaki alternatif kurumların daha fazla dışsal motivasyon aracı sunmasına rağmen, ülkemizde ilk kez rekabetçi üniversitelerden büyük başarılar ile mezun olan bireyler, doğup büyüdüğü bölgelerine hizmet etme motivasyonu ile kalkınma ajanslarında çalışmayı tercih etmişlerdir.

Kamu hizmeti motivasyonu, bireylerin belli bir kamu hizmetiyle kişisel olarak özdeşleşmesi, kamu yararına hizmet isteği, fedakârlık ve yardımseverlik gibi özellikle kamu kurumlarında bulunan motiflere karşı olan yatkınlığı olarak tanımlanmaktadır (Perry ve Wise, 1990). Kalkınma ajanslarının görev alanının genişliği, esnek yapısı ve yerinden karar alma mekanizmaları, çalışanlarının kamu yararına hizmet etme isteği, fedakârlık ve yardımseverlik gibi motiflere eğilimi açısından önemli bir altyapı sunmaktadır. Ancak, kuruluş felsefesi ve personel rejimi kamu hizmeti motivasyonuna dayalı ajanslarda, örgüt yapısı ve iş dizaynına ilişkin bazı unsurların, çalışanların kamu hizmeti motivasyon düzeylerinde de değişikliklere yol açtığı iddia edilmektedir.

Kalkınma ajanslarından ayrılan çalışanlara yönelik yapılan anket çalışmasının genel değerlendirmelerine yer verilen bölümde “ajanstan memnuniyetsizlik” yaratan hususların: ajansın kurumsal yetersizlikleri, organizasyon yapısındaki zayıflıklar, ajansların yalnızca hibe mekanizmasını kullanan bir kurum olarak algılanması, mevzuattaki diğer görevlerini yerine getirememesi, ajans personeline uzmanlık kazandıracak iş tasarımının bulunmaması, yönetim kurulu ve merkezi yapıların karar alma süreçlerine müdahale etmesi gibi örgüt yapısı ve iş dizaynı ile ilişkili olabilecek unsurlardan oluştuğu görülmektedir (Şimşek vd., 2016). Kamu hizmeti motivasyonu yüksek bu bireylerin yaklaşık yüzde 40'ının istifa etmesi, istifa gerekçelerinde mevzuatta yer alan görev çeşitliliğinin pratikte mevcut olmadığını ve iş süreçlerinde özgür davranmadıklarını belirtmeleri, konunun iş özellikleri ve KHM çerçevesinde incelenmesine olanak sağlamıştır.

İş özellikleri, çalışan motivasyonunu etkilemektedir (Perry ve Porter, 1982). KHM süreç teorisi (Perry, 2000), KHM'nin örgütler aracılığıyla geliştirilebileceğini ve iş özelliklerinin çeşitli motivasyonel temellere sahip olabileceğini iddia etmektedir. Wright (2004), iş özelliklerinin temel olarak iş motivasyonu ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Moynihan ve Pandey (2007) iş yerindeki bürokratik iş süreçlerinin KHM ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Camilleri (2007), kamu sektöründe çalışanların KHM'lerinin çoğunlukla çalışma ortamının ve çalışanları çevreleyen örgütsel ortamların bir sonucu olduğunu savunmuştur. Camilleri ve Van Der Heijden

(2007), iyi bir örgütsel yönetimin daha yüksek örgütsel bağlılık ile sonuçlandığını ve bunun da daha yüksek KHM seviyeleri ve nispeten iyi çalışan performansı ile sonuçlandığını savunmuştur.

Birçok analiz, iş özellikleri ile KHM arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örneğin, Vandenabeele ve arkadaşları (2005), iş özelliklerinden biri olan beceri çeşitliliğinin Belçika'daki memurların motivasyonu ile pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Camilleri ve Van Der Heijden (2007) tarafından yapılan çalışmanın bulguları da iş özelliklerinin hem örgütsel bağlılık hem de KHM üzerinde doğrudan etkisi olduğunu göstermektedir. Beceri çeşitliliğinin düşük olması da, memurların sosyal motivasyonunu azaltmaktadır (Koppell ve Auer, 2012). Çalışanlar işyerlerinde özerkliklerini kaybettiklerinde, kararlarının kamu yararını nasıl etkileyeceğini düşünerek kamu hizmeti davranışlarını zayıflatabilmektedirler (Moynihan, 2008).

Araştırma konusu, literatürdeki önceki çalışmalar ve kavramsal çerçeveler ile uyumlu bir zemine oturtulmuştur. Kalkınma ajanslarından istifa eden personelin işlerin rutinleştirilmesine ilişkin şikâyetleri, iş özellikleri teorisinin beceri çeşitliliği bileşeniyle, özgürlüklerindeki azalma ise özerklik bileşeniyle örtüşmektedir. Çalışanların, daha az dışsal motive edici faktör sunmasına rağmen kamuya hizmet etmek için kalkınma ajanslarında çalışma yönelimi, KHM'ye dayanmaktadır. Bu kapsamda araştırma, iş özelliklerinin 5 boyutu; beceri çeşitliliği, görevin önemi, görev bütünlüğü, özerklik ve geri bildirim boyutları ile kalkınma ajansı çalışanlarının KHM seviyeleri arasındaki ilişkiyi araştırmak için hazırlanmıştır. Kalkınma ajanslarında çalışan tüm personele çevrimiçi anket iletilmiş, çalışanların iş özellikleri algıları ve KHM düzeylerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Son yirmi yılda KHM ile ilgili çalışmalar artmasına rağmen, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler bağlamında KHM çalışmalarında önemli boşluklar bulunmaktadır. Kalkınma ajanslarının yapısı, iş süreçleri, görev ve yetkileri çalışanların KHM düzeyini ölçme açısından önemli bir altyapı sunmaktadır. Beceri çeşitliliği ve özerkliğin KHM ile güçlü ve pozitif yöndeki ilişkisi olduğunu öne süren sonuçlar iş dizaynının kamu çalışanlarının motivasyonunu artırmada önemli bir araç olabileceğine dair ipuçları barındırmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU

1.1.MOTİVASYON KAVRAMI VE MOTİVASYON TEORİLERİ

Belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere kurulan örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için çalışanlarının bu amaçlar ile uyumlu hareket etmeleri gerekmektedir (Dulkadir ve Güçlüer, 2016). Çalışanların, örgütün hedefleri doğrultusunda emek harcaması ise çalışanların motivasyon düzeyine bağlıdır. Bu kapsamda motivasyon kavramı, yöneticilerin çalışanlara uyguladıkları özendirici ve caydırıcı faaliyetlerin tamamından oluşmaktadır (Öztekin, 2002). Örgütsel anlamda motivasyon; çalışanların istek ve arzularının karşılanması ile çalışanların örgüt hedefleri doğrultusunda çaba sarf etmesini ifade etmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2015: 138). Örgüt içerisinde çalışanların nasıl motive edileceğine dair kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki başlık altında kuramlar ortaya atılmıştır. Süreç kuramları örgüt çalışanlarının nasıl motive edileceğine odaklanırken, kapsam kuramları ise çalışanların ne ile tatmin olduklarını açıklamaya odaklanmıştır. Süreç kuramları çalışanların duygusal varlıklar olduğu gerçeği üzerinden hareket ederken, kapsam kuramları ise çalışanların somut getiriler ile motive olan ekonomik varlıklar olduğunu belirtmiştir.

1.1.1. Kapsam Teorileri

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve Herzberg'in çift faktör kuramı, kapsam kuramları içerisinde en önemlileridir. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin temelinde, bireycilik ve ihtiyaçların önceliklendirilmesi temaları bulunmaktadır. İhtiyaçlar hiyerarşisi, insanların içsel olarak davranışsal motivasyona nasıl katıldığını incelemek için kullanılmaktadır. Maslow (1970), insan ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını tanımlamak için "fizyolojik", "güvenlik", "aidiyet", "saygı", ve "kendini kanıtlama" ihtiyaçlarını sıralamıştır. Bu, teoriye göre, bir sonraki aşamada motivasyonun ortaya çıkması için, önceki her aşamanın bir birey tarafından karşılanması gerekmektedir. En alt basamakta fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yer alırken, daha üst basamaklarda ise kişinin statü ve saygı gibi sosyal ihtiyaçları yer almaktadır. En altta yer alan ihtiyaç karşılandıkça bir üstteki ihtiyaca sıra gelmektedir. Giderilen her bir ihtiyacın kişinin motivasyonu üzerindeki etkisini kaybedeceğine inanılmaktadır (Maslow, 1970). Clayton Alderfer'in İhtiyaç Kuramı da Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nın

sadeleştirilmiş halidir. İhtiyaç kuramına göre; çalışanlar var olma ihtiyacı, aidiyet ve gelişme ihtiyaçları ile motive olmaktadır (Koçel, 2018:647)

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ise çalışanların işyerlerindeki ihtiyaçlarını motivasyon ve mevcut durumu koruma etkenleri olarak iki grup altında toplamaktadır. Mevcut durumu koruma etkenleri çalışanlarda iş tatminsizliğine neden olurken, motivasyon etkenleri ise iş tatmini sağlamaktadır. Hijyen faktörler olarak da adlandırılan maaş, prim, iş güvencesi gibi faktörler mevcut durumu koruma etkenleri olarak nitelendirilirken, çalışanların statü kazanma, kendini kanıtlama, başarılı olma ve saygı görme gibi faktörler motivasyon etkenleri olarak belirtilmiştir. Herzberg (1987) ayrıca, saygınlık, tanınma, yükselme ve ilerleme gibi içsel unsurlar olarak adlandırılan büyüme veya uyarıcı faktörlerin de olduğunu varsaymaktadır. Dışsal olan memnuniyetsizlik veya hijyen faktörleri, büyüme ve gelişmeye yol açan ihtiyaçları harekete geçirmek için bir teşvik olarak görülmektedir.

1.1.2. Süreç Teorileri

Motivasyon sürecini bilişsel olarak açıklamaya çalışan süreç teorileri, bireyin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildiğine odaklanmaktadır. Vroom'un beklenti kuramı, Lawler ve Porter'in beklenti kuramı ve Adams'ın eşitlik kuramı süreç kuramlarının en önemlileri arasındadır.

Victor Vroom'un (1964) beklenti kuramı, çalışanların ihtiyaç önceliklerini belirlemek yerine çalışanların ödül kazanabilmek için ortaya koyduğu performans, çaba ve algı süreçlerine odaklanmaktadır. Vroom'un teorisine göre çalışanın davranışı, o davranışın sağlayacağı ödülü arzulama seviyesi ile ilişkilidir. Çalışan, harcayacağı çabanın beklentisi dâhilindeki bir ödül ile sonuçlanacağına inanıyorsa motive olacaktır. Vroom çalışanların performansları ile muhtemel ödüller arasında korelasyon olduğunu ortaya koymaktadır. Lawler ve Porter, Vroom'un kuramını kabul etmekle birlikte çalışanın çabalarının bilgi, yetenek ve rol algılamaları ile desteklenmesi durumunda başarılı olacağını savunmaktadır.

Adams'ın eşitlik kuramına göre bir örgütte çalışanın sunduğu girdiler ve çıktılar arasındaki denge öznel olarak belirlenmektedir. Çalışanın algısına göre ortaya koyduğu girdilere karşılık elde ettiği kazanımlar adil değilse iş doyumunu ile performansı azalacak ve eşitlik tekrar dengeye ulaşacaktır. Girdiden daha fazla bir çıktıya sahip olunması durumunda ise çalışan huzursuzluk hissedecektir. (Keser, 2006: 43). Girdi-çıkıtı oranı dengede ise birey doyuma ulaşmaktadır. Hak ettiğinden fazla ödül alan çalışanda

huzursuzluk, hak ettiğinden az ödüllendirilen çalışanda ise adaletsizlik hissi oluşmaktadır.

1.2.KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU

1.2.1. Kamu Hizmeti Kavramı

Kamu hizmeti kuramının ülkemizdeki kurucularından Onar (1966), kamu hizmetini geniş anlamda; devlet veya diğer kamu tüzel kişileri tarafından veya bunların gözetim ve denetimleri altında genel ve kolektif gereksinimleri karşılamak ve tatmin etmek, kamu yararını sağlamak için kamuya sunulmuş devamlı ve muntazam faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Dar anlamı ile ise; kamu idare veya müesseselerinin kamu hukukuna özgü yöntemler dairesinde ve bu hukuktan doğan yetkilere dayanarak gösterdiği faaliyetler ve yaptığı hizmetler şeklinde ifade etmiştir (Onar, 1966). Gözler (2007) ise kamu hizmetini “toplum için önem kazanmış olan ortak ve genel bir ihtiyacın tatminine yönelik olarak kamu tüzel kişileri veya onların denetimi altında özel kişilerce yürütülen bir faaliyet” olarak tanımlamıştır.

1.2.2. Kamu Hizmeti Motivasyonu Kavramı

Motivasyon, belirli bir şekilde davranmanın nedenlerini açıklamaktadır. İnsanlar, kamu sektöründe çalışmak üzere birçok farklı düşünceyle motive olmaktadır. Özel sektör ile karşılaştırıldığında kamu sektörü, iş güvenliği (Chen ve Hsieh, 2015; Mussagulova vd., 2019; Lee ve Choi, 2016), kariyer fırsatları (Gabris ve Simo, 1995) ile potansiyel çalışanları çekebilecek bazı dışsal motivasyonlar sunmaktadır. Bununla birlikte, bir kimsenin kamu sektöründe iş aramasına neden olabilecek bu dışsal veya rasyonel düşünceler, “kamu hizmeti motivasyonu” kavramıyla anlaşılmanın dışında kalmaktadır. Aksine KHM, bireylerin başkalarına ve topluma faydalı işler yapmak için kamu sektöründe çalışmak istemesi ile ilgili olduğu düşüncesine dayanmaktadır. Prososyal motivasyondan farklılaşan KHM (Ritz vd., 2020; Van der Voet ve Steijn, 2021), bireylerin bir kişiye, bir gruba veya daha dar bir kesime hizmet etmekten ziyade topluma hizmet etmek adına kamu sektöründe çalışması gerektiği fikrine dayanmaktadır. (Crewson, 1997).

1982 yılında ilk kez “Kamu Hizmeti Motivasyonu” kavramı, kamu hizmetine ilişkin özel bir motivasyon çeşidi olarak tanımlanmıştır. Perry ve Wise (1990: 368) Kamu Hizmeti Motivasyonu’nu “*bireyin, kamu kurum ve kuruluşlarında özgün olarak bulunan motiflere cevap verme eğilimi*” olarak tanımlamıştır. Perry ve Wise, KHM

kavramı üzerine kapsamlı bir araştırmanın gerekliliği hakkında konuşan ilk araştırmacılarıdır.

Brewer ve Selden (1998) ise Kamu Hizmeti Motivasyonunu “anamlı kamu hizmeti gerçekleştirmek için güçlü motivasyon” olarak tanımlamışlar, toplumun iyiliği ve kamu yararı kavramlarına vurgu yapmışlardır. Brewer ve Selden, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ihbarcılarını, KHM ile prososyal davranışlar arasındaki bağlantıyı test etmek için örnek olarak kullanmışlardır. Sonuçlar, kamuda çalışmakta olan ihbarcılarının, kamu hizmeti motivasyonu kuramı ile tutarlı bir şekilde hareket ettiğini, ortak yarar-fayda kavramının bir motive edici olarak kullandıklarını ve kamu hizmeti motivasyonu yüksek olmayan işçilerden davranış bakımından farklılaştıklarını göstermiştir.

Rainey ve Steinbauer (1999: 23), KHM'yi “bir insan topluluğunun, bir devletin, milletin ya da insanlığın çıkarlarına hizmet etmek için genel bir özgecil (kişisel yarar gözetmeksizin başkasına yararlı olmaya çalışan) motivasyon” olarak tanımlamıştır. Böylece, KHM ile özgecilik arasındaki bağlantının altını çizmek istemişler, KHM'nin devlet kurumlarını daha etkin ve verimli kıldıklarını söylemişlerdir.

Vandenabeele (2007), KHM'nin kişisel ve örgütsel çıkarların ötesine geçen, daha büyük bir siyasi varlığın çıkarlarını ilgilendiren ve bireyleri uygun olan her yerde hareket etmeleri için motive eden inanç, değerler ve tutumlar olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre, bu tanım farklı ülkelerdeki terminoloji ve içerik problemlerini de ortadan kaldırmaktadır.

Motivasyon literatürü ile ilgili olarak, Perry (2000) KHM'nin önemini, maddi ödüllere odaklanma ve çıkar odaklı motivasyon teorilerine alternatif olarak ortaya koymaktadır. KHM, kamuya hizmet etmek odaklı etik değer üzerine kuruludur. Kamu hizmeti, bir bireyin fedakârlık yapmasını, kendisine maddi kişisel ödüller verilmesi yerine kamuya hizmet etme isteğini gerektirir (Perry, 1996). Kamu hizmetinin rasyonel, normatif ve duygusal motiflerini karşılayabilmek için; bireyler özel menfaatlerinden fedakârlık edebilirler ve daha az parasal ödüllere razı olabilirler. Dolayısıyla, fedakârlık, üç kamu hizmeti motifinin gerçekleştirilmesinin temelini oluşturmaktadır. Özveriye dayalı olarak, bireylerin toplumun refahı için iyi şeyler yapması, kişisel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir eylem olarak algılanması muhtemeldir. KHM'nin gücü ne kadar yüksek olursa, maddi kazançlarda artış olmasa dahi, çalışanın halka yarar sağlayan davranışlarda bulunma olasılığı o kadar yüksektir (Wise, 2000).

KHM'ye yönelik kanıtlar birçok ülkede görüldüğünden, evrensel bir kavram olarak kabul edilmektedir. KHM ile ilgili araştırmaların çoğu Amerika Birleşik Devletleri kaynaklı olmakla birlikte Avrupa ve Asya ülkelerinde de çalışmalar artmaktadır. Hondeghem ve Vandenaabeele (2005), farklı ülkelerde KHM benzeri yapıların yaygın bir şekilde ortaya çıkmasının, Batı kültüründe yerleşik sağlam bir fenomenin varlığına işaret ettiğini göstermektedir. Her kamu hizmeti rejiminin, politikacılar, kamu görevlileri ve kamuoyunun bu rejime ilişkin temel değerlerini, inançlarını ve ideallerini yansıtan kendine özgü bir kamu hizmeti ahlakı vardır. Her bir ahlakın kendine özgü kurumsal, tarihi ve kültürel bağları bulunmaktadır. Vandenaabeele ve Van de Walle (2008), KHM'nin evrensel bir kavram olduğunu, ancak bileşenlerinin evrensel olmayabileceğini ifade etmiştir. Tarihsel ve kurumsal farklılıklar, farklı ülkelerde farklı KHM modellerini ortaya çıkarabilmektedir.

1.2.3. Kamu Hizmeti Motivasyonunun Kuramsal Temelleri

KHM, çalışanların yaptığı işi yerine getirmesinden duyduğu memnuniyeti ifade eden içsel ödüllerin, prim, zam, terfi, iş güvenliği gibi dışsal ödüllerden daha değerli olduğunu savunur. Bu doğrultuda içsel ödüller ile entegre kamu hizmeti motivasyonunun temelini oluşturan motifler; rasyonel, normatif ve duygusal olmak üzere 3 başlık altında ele alınmaktadır.

Rasyonel (araçsal) motifler, anlamlı kamu hizmeti gerçekleştirme araçlarının seçilmesi ile ilgilidir. Rasyonel nedenler arasında, politika sürecine ve topluluk faaliyetlerine katılmak, kamu politika ve programlarını savunmak yer almaktadır. Bireylerin kamu kurumlarında çalışma isteğinin arka planında, kamu kuruluşlarının kamu hizmetinde bulunmaları için daha iyi bir fırsat sunduğunu düşünmeleri bulunmaktadır. Politika oluşturma sürecine ilgi duymaları ve katılmaları muhtemeldir, çünkü bunun halkın çıkarlarını arttırmak için uygun bir araç olduğunu düşünmektedirler. KHM'nin bazen bireysel faydayı maksimize etme amacı da taşıyabileceği iddia edilse de (Perry ve Wise, 1990: 368), çalışanların bireysel menfaatlerine hizmet ederken de topluma hizmet edebileceği kabul edilmiştir. Perry ve Wise (1990), bireysel menfaatleri koruma rasyonel güdüsünün bireyleri kamu hizmetlerine teşvik ederek onlara kamu politikası oluşturma sürecine katılma imkanı sağladığını savunmaktadır.

Normatif motifler, bireylerin davranışları ve eylemleriyle elde etmek istedikleri nihai kamu değerini (Jørgensen ve Bozeman, 2007) ilgilendirmektedir. Bireylerin

kamusal değerleri kendi değerleri olarak kabul etmeleri ve bu değerleri gerçekleştirmeye katkıda buldukları zaman memnuniyet ve başarı hissi yaşamaları muhtemeldir. Kamu değeri; kamu yararı, sosyal eşitlik, adalet, sosyal adalet, tarafsızlık, hesap verebilirlik gibi kavramları içerebilmektedir. Her bir ülke kendi kamu hizmeti ilkelerini oluşturmuş olsa da, Batı ülkelerinde ve Asya ülkelerinde farklılıklar gözlenebilmektedir. Bu değerlerin önemi ve öncelik sırası sosyal koşullara göre değişebilir, ancak bireylerin bu değerleri özel değerlerin önüne koyması muhtemeldir. Kamu sektöründe ise en sık görülen normatif motiflerden birisi kamu yararına hizmet etme isteğidir. Hatta kamu yararına hizmet etme isteğinin, kamu hizmeti motivasyonuna yol açan en temel normatif güdüleyici olduğunu söylemek mümkündür.

Duygusal motifler, bireylerin hizmet etmek istediği insanlar, gruplar veya nesnelere ile ilgilidir. Bireyler kendilerini çoğu zaman mağdur insanlar, dezavantajlılar, halk, toplum gibi “başkaları” ile tanımlamaktadırlar. Başkaları ile duygusal bağlanma, başkalarına hizmet etme davranışının duygusal temelidir (Knoke ve Wright-Isak, 1982). Bireyler kendileri ile tanımladıkları kişiler arasında birlik olma hissini yaşamaya, tanımlanan nesnelere için iyi şeyler yapmaya ve hatta kendilerini feda etmeye isteklidir. Frederickson ve Hart (1985), kamu görevlileri ve vatandaşlar arasında özel bir ilişkinin olması gerektiğini ve kamu görevlilerinin kendi vatandaşlarına gerçekten özen göstermeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Kamu çalışanlarının hizmet alanları ile duygusal bağ kurması, kamu hizmetinin duygusal temelini oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışanlar toplumu özdeşleşmekte, birlik duygusu oluşturmakta ve yardımlaşma hususunda gönüllük hissini oluşmasını sağlamaktadır (Andersen vd., 2013: 295) Perry ve Wise (1990) ise kamu hizmeti için temel duygusal motifin vatanseverlik olması gerektiğini, vatanseverliğin kurallar ve değerlerin de ötesinde duygusal bir anlam ifade ettiğinde, fedakârlık yapma arzusuna da yol açacağını belirtmişlerdir.

Kamu hizmeti motivasyonunu sadece rasyonel, normatif ve duygusal motifler ile açıklamak kavramın tam anlamı ile anlaşılmasına neden olabilecektir. Bu motiflerin dışında bireyin kişiliği, ideolojisi, aile ilişkileri, dini inancı, eğitim seviyesi gibi unsurlar da etkenler arasında yer alabilir (Perry, 2000: 481)

1.2.4. Kamu Hizmeti Motivasyonunun Boyutları

Perry (1996) kamu hizmeti motivasyonunu değerlendirmek için dört alt unsurdan oluşan bir ölçek geliştirmiştir. Perry kendi ölçeğini ABD konjonktüründe geliştirmesine rağmen, birçok araştırmacı modeli kendi ülkelerinde kullanmıştır (Kim,

2009; Taylor, 2008; Vandenabeele; 2008; Leisink ve Steijn 2009; Camilleri, 2006) Bazı araştırmacılar Perry tarafından geliştirilen ölçeği esas almakla beraber, kendi ülkelerinin koşullarına göre bazı değişiklikler de yapmışlardır. Örneğin, Vandenabeele (2008) Avrupa’da kamu hizmeti motivasyonunu ölçmek için “demokratik yönetim” boyutunun ilave edilmesini savunmuştur. Ritz (2009), İsviçre ölçeğinde, KHM’nin “kamu hizmetlerinin çekiciliği” ve “kamu yararına bağlılık” boyutlarını kullanmıştır.

Kamu politikası oluşturmaya ilgi boyutu ile bireyin kamu politikaları oluşturulması sürecine katkı sağlamaya ilgi duyması, hazırlık süreçlerine dâhil olduğu kamu politikalarından insanların yararlandıklarını görmekten memnuniyet duyması ile açıklanmaktadır. Bireyin fikirlerinin kamu politikalarına dâhil edildiğini görmesi bireye büyük memnuniyet verir. Bireyleri kamu örgütlerine yakınlaştıran etkenlerden biri de politikaya olan ilgi düzeyleridir. Birey politika yoluyla taşıdığı değerleri uygulamaya geçirme olanağı elde edebileceğinden, kamu sektöründe istihdam edilmeyi seçer (Taylor ve Clerkin, 2011: 730). Kamu hizmeti etiğiyle motive olan bireylerin kamu sektöründe çalışmayı tercih eğilimleri daha yüksektir (Crewson, 1997: 503). Alt boyutların farklılık gösterdiğini ileri süren görüşler, ağırlıklı olarak politikaya ilgi alt boyutunun erkeklerde daha yüksek iken merhamet ve kamu yararı alt boyutunun kadınlarda daha yüksek olduğu hususunda birleşmektedir. Leisink ve Steijn (2009) tarafından yapılan araştırmada ise KHM’nin politikaya ilgi alt boyutu ile eğitim düzeyi arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Uzmanlık bilgisi ile KHM’nin politikaya ilgi alt boyutu arasında da pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Yönetici pozisyonundaki kişilerin politikaya ilgi alt boyutu diğer bireylerden daha yüksektir (Andersen ve Pedersen, 2012: 53).

Kamu sektöründe çalışanlar kamu yararını ve kamunun genel refahını ilgilendiren politikalara karşı daha hassastır (Wright ve Pandey, 2008:504). Kamu hizmetleri ve politikaları bireyin çıkarlarına zarar verse bile toplumun geneline fayda sağlaması bireyi memnun eder. Çalışan yaptığı işi gelir aracı olmaktan ziyade vatandaşlık görevi olarak görür. KHM ve kamu yararına bağlılık boyutu güçlü olan bireyler, kamunun yaptığı tüm işlerde hesap verebilirlik ilkesi kapsamında bireysel inisiyatif alınması gerektiğini düşünür. Kamu yararına bağlılık alt boyutunun farklı değişkenlerle ilişkisi birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Yaşın artması ile birlikte bireylerin sosyal sermayesinin arttığı ve bu doğrultuda kamu yararına bağlılıkta da bir artışa yol açabileceği belirtilmektedir (Vandenabeele, 2011: 91). Jang (2012: 731) ise kamuda çalışanların pozisyonları yükseldikçe kamu yararı hususunda

hassasiyetlerinin arttığını ifade etmektedir. Ayrıca, büyük ve hiyerarşik yapılara sahip örgütlerde yapılan işin kamu yararı kapsamındaki anlamını algılamak daha zor olduğu için, küçük ve yatay yapılanmış örgütlerde kamu yararı hassasiyetinin daha fazla olduğu savunulmuştur (Austen ve Zacny, 2015: 25)

Merhamet alt boyutu, çalışanların bireysel olarak kendilerine maliyet oluşturacak olsa da dezavantajlı gruplar için bir şeyler yapmasını, başkalarının kamu hizmetine erişme sürecinde yaşadığı zorlukların çalışanda acıma hissi oluşturmasını ifade etmektedir. Kamu hizmeti motivasyonu yüksek kişiler; kamu hizmetine erişmede yardıma ihtiyaç duyan kişilere, görevi olmasa dahi bireysel inisiyatif olarak yardım ederler. Taylor (2007) yaptığı çalışmada bireylerin eğitim düzeyleri ile KHM'nin merhamet boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca, çalışanların yaşı arttıkça topluma karşı merhamet seviyesinin de arttığı ileri sürülmüştür (Vandenabeele, 2011: 91). Cinsiyetin de topluma karşı merhamet düzeyini şekillendiren etkenler arasında olduğu söylenebilir. Yaş ve cinsiyete benzer olarak işyerinde pozisyon yükseldikçe kariyer hedefine yönelik çabalar yerini toplumun refahını iyileştirmeye yönelik gayretlere bırakmaktadır (Jang, 2012: 731)

Fedakârlık kavramı, gönüllü ve öngörülebilir kayıplara yol açan eylemleri ifade etmektedir. Kamu çalışanlarının toplum için fedakârlık yapma hevesi farklı değişkenler tarafından etkilenebilmektedir. Rainey (1982: 297) kamu sektöründe çalışanların özel sektör çalışanlarına göre daha fazla fedakârlık yapma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Her ne kadar toplum için fedakârlık yapmak kamuda çalışanların görevlerinden birisi olarak lanse edilse de, bu beklentiler çalışanlar tarafından zamanla içselleştirilmektedir. Camilleri (2007: 364) ise yaş arttıkça fedakârlık yapma eğiliminin arttığını belirtmiştir. Fedakârlık alt boyutu kapsamında motivasyonu yüksek bireyler kamu hizmetini sağlamak için gerektiğinde mesai saatleri dışında gönüllü olarak çalışabilir, başkalarına yardım etmek için kişisel çıkarlarını feda edebilir.

1.3. KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU İLE İLİŞKİLİ DİĞER TEORİLER

Tezin kapsamı ve odağı ile sınırlı olarak ilişkisel iş tasarımı teorisi ve öz belirleme teorisi (ÖBT) gibi bazı ilgili kavramların kısaca değerlendirilmesi KHM'yi anlamak açısından önemlidir.

Akademisyenler geleneksel olarak işleri, bir çalışan tarafından yerine getirilmek üzere tasarlanmış görevler topluluğu olarak, görevleri ise çalışanlara atanmış iş parçaları olarak tanımlamışlardır (Griffin, 1987; Wong ve Champion, 1991). Bu tanımlama, işlerin

çalışanların kişiler arası etkileşimlerini ve bağlantılarını etkileyen ilişkisel mimarilerle tasarlandığı gerçeğini ihmal etmektedir. Organizasyon ve yönetim araştırmacıları bu ilişkisel mimarinin sadece var olduklarına değil, aynı zamanda çalışanların deneyimlerini şekillendirdiğine dair ipuçları sunmuşlardır. Örneğin, duygusal emek ve müşteri hizmetleri davranışına ilişkin literatür, işlerin çalışanların müşterilerle etkileşimlerinin nitelik ve niceliğini yapılandırdığını göstermektedir (Hochschild, 1983; Rafaeli ve Sutton). İlişkisel iş tasarımı teorisi, çalışanları işlerinden yararlananlar üzerinde yarattıkları etkiyle ilişkilendirerek işlerin ilişkisel mimarisine dikkat çekmektedir.

İlişkisel iş tasarımı teorisi, motivasyon bağlamında önemli bir yapıdır, çünkü KHM alanındaki çok sayıda çalışmada KHM ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkilere aracılık eden örgütsel faktörler arasında ilişkisel iş tasarımının rolü olduğu belirtilmiştir. (Taylor, 2014: 902). İlgili literatürdeki çalışmalar, kamu çalışanlarının olumlu sosyal davranışlarına katkıda bulunan ilişkisel iş tasarımına ışık tutmaya çalışmaktadır. Van der Voet ve Steijn (2019: 58), “kamu sektörü işleri, toplum yanlısı motivasyonun geliştirilmesine katkıda bulunan çeşitli özellikler içerebileceğinden” ilişkisel iş tasarımı teorisinin önemli olduğunu iddia etmektedir. Grant (2007: 395), “işlerin ilişkisel mimarisinin, çalışanları işlerinden faydalananlar üzerinde yarattıkları etkiye bağlayarak toplum yanlısı bir fark yaratma motivasyonunu artırdığını” savunmaktadır. Bu nedenle, Grant (2007) tarafından sağlanan kavramsal çerçevede, yararlanıcılar “çalışanların yaptığı işten yaşamları olumlu yönde etkilenebilecek kişiler” olarak kabul edilmektedir (Grant, 2008: 20). Kamu sektörü bağlamında, vatandaşla temas ve vatandaş üzerindeki etki, iki temel ilişkisel iş özelliğidir (Grant, 2008; Taylor, 2014; van der Voet ve Steijn, 2019). Bu iki ilişki, kamu hizmetinin sunumunda paydaşların beklenti ve algılarının karşılanması bakımından önem arz etmektedir. Grant'ın (2007: 408) belirttiği gibi, “ilişkisel iş tasarımı, çalışanların yetkin, kendi kaderini tayin eden, sosyal olarak değerli bireyler olarak kimlikler oluşturmalarını sağlar”.

Uluslararası literatürde “Self Determination Theory” olarak bilinen öz belirleme teorisi (ÖBT) ise, davranışların arkasında yatan içsel süreçlere odaklanan bir motivasyon kuramı olarak Edward Deci ve Richard Ryan (2008) tarafından geliştirilmiştir. Bu kurama göre, bireyin sosyal etkileşim sürecinde karşılaştığı tutum ve davranışları değerlendirip benimsemesi, güdülenme mekanizmaları aracılığıyla gerçekleşmektedir (Deci ve Ryan, 2008). Teoriye göre iyi oluş hali için özerklik

(autonomy), yeterlik (competence) ve ilişkili olma (relatedness) olmak üzere üç temel gereksinim vardır. Özerklik, bireyin eylemlerini kontrol ettiği ve kendi adına karar verebildiğini hissettiğini, yeterlik ise bireylerin çevreleriyle başa çıkmak için kendilerini yeterli hissetme isteklerini ifade etmektedir. Bir diğer gereksinim ilişkili olma ise bireylerin kişiler arası destek ve güven verici bağlantılara sahip olması hususunu belirtmektedir.

Steijn ve van der Voet (2019: 68), “görevleri temel psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığında, KHM düzeyi yüksek çalışanların iş doyumlarının daha yüksek olacağını” savunmaktadır. Bu bağlamda, ÖBTye göre, kamu hizmetlerinde iş seçiminde harici ödüllere yönelik herhangi bir arayış, istenmeyen sonuçlara yol açabilir (Mussagulova vd., 2019). Bu nedenle, ilgili literatürdeki birçok çalışma (Chen ve Hsieh, 2015) SDT'nin KHM ile uyumsuz olduğuna işaret etmektedir. Yine de Bland, Williams ve Albertson (2021) tarafından ileri sürüldüğü gibi, KHM bir kamu çalışanının istikrarlı bir durumda motive edilip edilmediğinden ziyade biçimlendirici olarak motive olma şeklini yansıtmak için işlevseldir. Bu nedenle, ÖBT ve KHM'nin birleşebileceği olası durumlar vardır (Perry, 2021).

Perry (2000), çalışanların motivasyonuna ilişkin literatürle ilgili olarak, KHM'nin dışsal maddi ödüllere ve ilgi temelli motivasyon teorilerine odaklanmayan bir alternatif olarak önemini vurgulamaktadır. Yukarıda tartışıldığı gibi, KHM topluma hizmet etme eğilimi üzerine inşa edilmiştir. Özünde, kamu hizmetine girmek, bireyin daha fazla maddi kazanç elde etmek yerine ortak yarar için fedakârlık yapmasını, halka hizmet etme arzusunu gerektirir (Perry, 1996). Kamu hizmetinin araçsal, değer temelli ve kimlik güdülerini karşılamak; çalışanların daha az maddi ödüle odaklanmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla özgecilik, KHM ile ilgili üç güdünün gerçekleşmesinin temelidir. Özveri ile ilgili olarak bireyler, başkalarının iyiliği için çalışmaya ve kişisel ihtiyaçlarını karşılamamanın bir yolu olarak kamu yararını kullanmaya eğilimlidirler. KHM'nin gücü ne kadar yüksekse, çalışanın finansal kazançlarında bir artış olmasa bile, kamu yararına olan davranışlarda bulunma olasılığı o kadar yüksektir (Wise, 2000).

KHM'nin ipuçları, mevcut literatürdeki çalışmalar yoluyla birçok ülkede görüldüğünden, ayrıntılarını çerçevelemek zor olsa da, evrensel olarak mevcut olduğu konusunda bir fikir birliği vardır. KHM üzerine yapılan çalışmaların çoğu Batılı ülkelerden olduğu için, son zamanlarda gelişmekte olan ve Batılı olmayan ülkelerle ilgili artan bir literatür (Battaglio Jr. ve Gelgec, 2017; Arslan ve Ceran, 2021; Taşdöven

ve Kapucu, 2013) Asya-Pasifik bölgesini de içerecek şekilde (Hue, Vo Thai ve Tran, 2021; Kim vd., 2021) bulunmaktadır. Hondegheem ve Vandenabeele (2005), farklı kültürlerde KHM formlarının sıklıkla ortaya çıkmasının, özellikle Batı kültüründe yerleşik güçlü bir olgunun varlığını kanıtladığını göstermektedir. Vandenabeele ve Van de Walle (2008), KHM'nin evrensel bir kavram gibi görüldüğünü ancak boyutlarının farklılıklar gösterebileceğini belirtmiştir.

Perry'nin (2014) belirttiği gibi, son yıllarda KHM'nin anlaşılmasında önemli ilerlemeler kaydedilmesine rağmen, hala cevaplanmamış birçok soru bulunmaktadır. Birçok çalışma, bireysel ve örgütsel özelliklerin çalışan KHM düzeyini etkileyip etkilemediğini ve nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Bireysel değişkenler; eğitim düzeyi, ödül tercihleri türleri, benlik algıları, gurur ve ritüel öğeleri gibi öğeleri içerirken, örgütsel değişkenler; örgütün içyapısını, kıdem, örgütsel politikalar ve iş özelliklerini içermektedir. Perry (1997), KHM üzerindeki eğitimsel ve örgütsel etkilerin rolüne ilişkin araştırma çağrısında bulunmuştur. Bu şekilde, “incelenen değişkenleri genişletmenin, KHM'nin varyansının daha büyük kısımlarını açıklamaya yardımcı olacağını ve onu değiştirmek için müdahalelerin belirlenmesine yardımcı olacağını” iddia etmektedir (Perry, 1997: 193). Bu kapsamda bu araştırmada, iş özelliklerinin KHM ile ilişkisinin ortaya konması, nihai olarak da kamu örgütlerinde KHM'yi artırmak için müdahale araçları önerilmesi amaçlanmıştır.

1.4. KAMU HİZMETİ MOTİVASYONUNUN ÖLÇÜLMESİ

Kamu hizmeti motivasyonu üzerine yapılan ilk araştırmaların çoğu, kamu sektörü çalışanlarının özel sektördeki meslektaşlarına göre dışsal motivasyon araçlarına daha az değer gösterdiğini belirterek kamu hizmeti motivasyonunun varlığını belirlemeye odaklanmıştır (Wright, 2008). Kamu hizmeti motivasyonunun yalnızca özgecil güdülerle bağlantılı olduğu görülmüş ve bireyin KHM düzeyi ve türü ile kamu hizmeti motivasyonunun yaygınlığı ve KHM'yi etkileyen unsurlara ilişkin araştırmalar yetersiz kalmıştır.

Araştırmalarda kullanılabilir bir kamu hizmeti motivasyonu ölçeğini geliştirmek için ilk adımlar Perry (1996) tarafından atılmıştır. Yirmi dört madde ölçeği, kamu hizmeti çalışmalarına insanların neden katıldığını gösteren çeşitli boyutlara bölünmüştür (Perry, 1996) Sonraki yıllarda farklı ülkelerden farklı akademisyenler yeni ölçekler geliştirmiş veya mevcut ölçek üzerinde uyarlamalar yapmışlardır. Tablo 1'de Perry tarafından geliştirilen 24 maddeli ve 4 boyutlu ölçek verilmiştir.

Tablo 1. Perry'nin KHM Tanılama Ölçeği (1996)

Kamu Politikası Oluşturmaya İlgili	Politika kirliliği bir kelimedir.
	Kamu politikalarının verilmesi ve alınması bana çekici gelmiyor.
	Politikacılar çok fazla umurumda değil.
Kamu Yararına Bağlılık	Topluluğumda olup bitenlerle yoğun olarak ilgilenmek benim için zor.
	Toplumuma özveriyle bir şekilde katkıda bulunuyorum.
	Kamu hizmetlerini sivil görevim olarak görüyorum.
	Anlamlı kamu hizmeti benim için çok önemli.
	Kamu görevlilerinin benim çıkarlarıma zarar verse bile tüm topluluk için en iyisini yapmasını tercih ederim.
Merhamet	Tehlikeli insanları gördüğümde duygularımı içermem zor.
	Çoğu sosyal program onsuz yapmak için çok önemlidir.
	Sık sık günlük olaylarla birbirlerine ne kadar bağımlı olduğumuzu hatırlatırım.
	Yoksulların kötü durumundan nadiren etkileniyorum.
	Bana göre vatanseverlik başkalarının refahını görmeyi de içeriyor.
	Kendilerine yardım etmek için ilk adımı atmaya istekli olmayan ihtiyacı olan insanlar için çok az şefkat duyuyorum.
	Gönülden desteklediğim birkaç kamu programı var
Nadiren şahsen tanımadığım insanların refahı hakkında düşünüyorum.	
Fedakarlık	Finansal olarak iyi yapmak benim için iyi işler yapmaktan kesinlikle daha önemli.
	Yaptığım işlerin çoğu benden büyük bir neden için.
	Başkalarına hizmet etmek, kimse bana para ödemesi bile, bana iyi bir his verirdi.
	Toplumda bir fark yaratmak, benim için kişisel başarılarından daha önemli.
	İnsanların topluma onlardan daha fazlasını geri vermeleri gerektiğini düşünüyorum.
	Toplumun iyiliği için büyük fedakârlıklar yapmaya hazırım.
	Bir başkasına yardım etmek için kişisel kaybını tehlikeye sokacak ender insanlardan biriyim.
	Benlikten önce görev koymaya inanıyorum.

Kamu hizmeti motivasyonunun ölçülmesi konusunda tartışmalar ise hala devam etmektedir. Perry ölçeğinin dezavantajlarından birisi soru setinin uzun olması sebebi ile büyük ölçekli çalışan anketlerine kolayca entegre edilememesidir. Ayrıca, Avrupalı araştırmacılar, Perry ölçeğini kullanırken, bazı kavramların ABD dışında farklı algılanması sebebi ile ortak bir dil anlayışı elde etmede zorluklar saptamışlardır.

Örneğin fedakârlık kavramı ABD ve Avrupa’da farklı bir anlam ifade etmektedir. En önemlisi ise ölçüm ölçeğini şekillendiren kamu hizmeti değerlerinin coğrafi, tarihi, politik ve kurumsal bağlamlara bağlı olarak değişebilmesidir.

Bu durum, Perry’nin ölçeğini farklı araştırmacıların değişik şekilde kullanmasına yol açmıştır. Örneğin, Vandenaabeele (2008), KHM’yi ölçerken “demokratik yönetim” boyutunu eklemenin uygun olduğunu ve bu şekilde eşitlik ve hesap verebilirlik gibi Avrupa bağlamında uygun görülen kamu değerlerini veya kamu hizmeti ilkelerini yakalamayı hedeflemiştir. Daha sonra diğer araştırmacılar, ülkelerindeki yapıyı yansıtan belirli değerleri ortaya koymak için başka boyutlar eklemişlerdir.

Coursey ve Pandey (2007), fedakârlık bileşenini ortadan kaldırarak KHM’yi üç boyutta test etmiş ve Perry’nin ölçüm ölçeğinden (1996) seçilen 10 maddeyi test etmiştir. Bilgi yönetimi faaliyetlerinde bulunan bir dizi A.B.D.li yöneticilere uygulayarak kısaltılmış versiyon için olumlu sonuçlar elde etmişlerdir. Bu şekilde, ölçekte iyileştirmeler yapılabileceğini gösterse bile, ilk kez Perry tarafından önerilen teorik ilkeleri desteklemişlerdir.

KHM'nin her boyutunun, değiştirilebilen birçok yansıtıcı göstergeye sahip olması anlaşılabilir bir durumdur. Eğer KHM bileşen ve ölçülerini yansıtıcı olarak görürsek, KHM'yi farklı sayıda boyutla analiz etmek mümkündür, çünkü boyutları atlamak KHM'nin temel niteliğini değiştirmeyecektir. Bununla birlikte, boyutları biçimlendirici olarak görürsek, KHM'nin anlamını değiştirebileceği için bileşenlerden birini atlamak doğru olmayacaktır. (Diamantopoulos ve Sigauw 2006). Son araştırmalar, KHM’yi biçimlendiren boyutların ayrı ayrı ölçümünü destekleyen teorik ve deneysel kanıtlar ortaya koymuştur. Bu, boyutların KHM'nin farklı kavramsal bileşenlerini temsil ettiği ve bu nedenle birbirlerinin yerine kullanılmadığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, KHM, belirli boyutların bir kombinasyonu olarak kabul edilmektedir. Boyutlardan herhangi biri değişirse, KHM değişecektir. Tersine, eğer bir kişinin KHM'si artarsa, buna tüm boyutlardaki bir artış eşlik etmeyebilir. Bu nedenle, KHM yapısı uluslararası kullanım için rafine edildiğinden (Kim ve Vandenaabeele, 2010), araştırmacılar uygun ölçüm modellerini belirlemeye ve kullanmaya özen göstermelidir.

Kim ve Vandenabeele (2010), KHM'nin özveri ve fedakârlığa dayandığını, rasyonel, değer temelli ve kimlik motifleriyle ilişkili olduğunu ve KHM yapısının boyutlarının kamu politikası oluşturma sürecine katılım hevesi, kamu değerlerine bağlılık, şefkat ve fedakârlık olduğunu savunmuştur. Araştırmalar, ölçüm modelinin KHM ile boyutları arasındaki nedensel ilişkiyi belirlediğini de tespit etmiştir. İlişkinin yönü ya KHM yapısından boyutlara ya da boyutlardan KHM yapısınaadır. (Kim ve Vandenabeele, 2010).

KHM'nin daha iyi ölçülmesine ilişkin olarak bir grup araştırmacı, 2009 yılında KHM için sağlam ve uluslararası geçerliliğe sahip bir ölçüm aracı geliştirmeye yönelik çalışma yapmıştır. Muhtemel maddelerin tüm katılımcılar tarafından gözden geçirilmesi istenmiştir. Bu gözden geçirme için iki kriter kullanılmıştır: (1) Bu maddeler atıfta bulunduğunu iddia ettikleri boyutları gösteriyor mu? (2) Bu maddeler, özellikle de o ülkedeki memurların durumu için anlamlı mı? Katılımcılardan ayrıca belirli bir boyutu daha iyi yansıtabilecek yeni öğeler eklemeleri veya listedeki mevcut öğeleri yeniden düzenlemeleri istenmiştir (Kim ve Vandenabeele, 2010). Bu kapsamda 12 ülkede yapılan uluslararası bir anketten elde edilen veriler kullanarak, KHM'nin dört faktörlü yapısının farklı ülke örneklerinde genelleştirilebildiği görülmüştür. Ankette dört KHM boyutunun tümü kullanıldığında, anket maddelerinin ülkeler arası eşitliğinin sağlanabildiği tespit edilmiştir.

Kim (2010), Perry'nin dört boyutu ve 24 maddelik ölçüm aracını Kore'de uygulamış ve Kore bağlamına uygun olmadığını fark etmiştir. Böylece ölçekte aynı dört boyutu koruyarak maddeleri 14'e indirmiştir. Revize edilmiş ölçüm aracı ile Kore bağlamında daha sağlıklı sonuçlar elde etmiştir. Bununla birlikte, politika oluşturmaya yönelik heves boyutunun çıkarıldığı üç boyutlu bir ölçekle daha da iyi bir uyum elde etmiştir. Kim, politika oluşturma sürecine olan hevesi ölçen negatif içerikli maddelerin kafa karışıklığına neden olabildiğini ve güvenilir cevaplar verdiğini düşünmüştür. Sonraki çalışmasında Kim (2009) politika oluşturmaya ilgi heves boyutuna odaklanmış, bu boyutu ölçen maddeleri negatiften pozitif çevirerek yeniden ifade etmiştir. Bu değişiklik ve 14 maddelik ölçeğin diğer iki maddesinin elimine edilmesiyle, sonunda, Perry (1996) tarafından önerilen dört boyutlu yapının dış geçerliliğini destekleyen kamu yöneticileri üzerinde bir test yapmıştır. Tablo 2'de verilen Kim'in ölçeğinin hem sosyal hem de kültürel açıdan ülkemizde uygulamaya daha uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 2. Sangmook Kim'in KHM Ölçeği (2009)

Politika Oluşturmaya İlgili	Ülkem veya ait olduğum topluluk için faydalı olan kamu programları yapmakla ilgileniyorum.
	Kamu politikaları hakkındaki görüşlerimi başkalarıyla paylaşmak benim için çekici.
	İnsanların derinden dâhil olduğum kamu programından yararlandığını görmek beni çok mutlu ediyor.
Kamu Yararına Bağlılık	Kamu hizmetini vatandaşlık görevim olarak görüyorum.
	Anlamlı kamu hizmeti benim için çok önemli.
	Çıkarlarıma zarar verse bile, kamu görevlilerinin tüm toplum için en iyi olanı yapmasını tercih ederim.
Merhamet	Zor durumda olan insanları gördüğümde duygularımı zapt etmekte zorlanıyorum.
	Günlük olaylar bana birbirimize ne kadar bağımlı olduğumuzu sık sık hatırlatıyor.
	İmkânları kısıtlı kişilerin durumuna sempati duyuyorum.
Fedakarlık	Toplumda bir fark yaratmak benim için kişisel başarılarından daha fazlasını ifade ediyor.
	Toplumun iyiliği için çok büyük fedakarlıklar yapmaya hazırım.
	Kendimden önce görevi koymaya inanıyorum.

1.5.KAMU HİZMETİ MOTİVASYONUNUN ÇIKTILARI

Birçok çalışma, KHM'nin örgütsel sonuçlarını analiz etmiştir. KHM'nin bireysel ve organizasyon performansı, çalışan sayısını koruma gibi değişkenleri olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini ortaya koyan çalışmalar ise çoğunluktadır.

Bright (2009: 30), “KHM’nin, kamu çalışanlarının kişisel tanınma arzusu, görev anlamlılığı ve mesleki gelişim arzusunda önemli bir belirleyici olduğunu” belirtmiştir. Christensen ve Whiting, KHM'nin performans değerlendirme sürecini önemli ölçüde ılımlı hale getirdiğini bulmuş, “daha yüksek KHM seviyesine sahip çalışanların, değerlendirme kararlarını vermede yardım etme ve şefkat davranışlarına daha fazla ağırlık verdiği” gözlemlemiştir (2009: 13). Paine (2009) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yerel kamu görevlileri hakkındaki araştırmasında KHM’nin çalışma çabalarının en güçlü göstergesi olduğunu ve iş çabalarının yoğunluğunu öngörmede motivasyondan daha iyi bir değişken olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Brewer (2003), kamu sektöründe istihdam edilen çalışanların sivil ilişkilerde çok daha aktif olduğunu ve diğer tüm vatandaş gruplarından daha fazla sosyal sermaye inşa etmeye istekli olduğunu savunmuştur. Cerase (2006), yapılan bir çalışma sonucunda, İtalya Gelir İdaresi çalışanlarının, iş motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ile KHM arasında yüksek düzeyde ilişki bulunduğu sonucuna varmıştır. Perry, Brudne ve Coursey (2008), KHM'nin aile sosyalleşmesi, dini faaliyetler ve gönüllü deneyimlerle önemli ölçüde ilişkili olduğunu keşfetmiştir.

Taylor (2008) çalışmasını Avustralya'da kamu ve özel sektör üzerine odaklamıştır. KHM ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve doğrudan bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde maddi ödüller, yönetim ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin etkisi olmasına rağmen, bu değişkenlerin kamu hizmeti motivasyonu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilemediğini keşfetmiştir.

Weibel (2010), çalışmasında “performans için maddi ödüllerin rutin işler üzerinde güçlü ve olumlu bir etkisi olduğunu” gözlemlemiştir (2010: 404). Rutin dışı ve değişik işlerde içsel motivasyonun çalışma çabasını dışsal motivasyondan daha fazla artırdığını belirtmiştir. Performansa dayalı ücretlendirmenin dışsal motivasyonu güçlendirdiği ancak içsel motivasyonu zayıflattığını ortaya koymuştur.

Kolpakov (2009) kültürel boyutları dikkate alarak gelecekte yapılacak çalışmalar ile test edilecek beş hipotez önermiştir. İlk olarak, kamu görevlileri, kolektivist kültürlerde rasyonel motiflerde bireysel kültürlerden daha yüksek puan alacaklardır. İkincisi, zayıf belirsizlikten kaçınma kültürlerine tabi kamu görevlileri rasyonel motifler bakımından güçlü belirsizlikten kaçınma kültürlerine tabi çalışanlardan daha yüksek puan alacaktır. Üçüncüsü, kamu görevlileri, kolektivist kültürlerde norm-temelli motiflerde (kamu yararına ve göreve bağlılık) bireysel kültürlerden daha yüksek puan alacaklardır. Dördüncüsü, kamu görevlileri, kadın kültürlerinde norm temelli motiflerde (sosyal eşitlik) eril kültürlerden daha yüksek puan alacaklardır. Beşinci olarak, kamu görevlileri, duygusal kültürlerde nötr kültürlerden daha yüksek puan alacaklardır.

Aşağıdaki tablo, kamu hizmeti motivasyonunun test edilmiş sonuçlarını sunmaktadır (Ritz vd., 2016). Çalışmaların çoğunluğu iş tatmini, sektör seçimi, bireysel performans ve örgütsel bağlılık konularına odaklanmıştır. Diğer başlığı altındaki 45 çalışmada, sivil katılım, bürokrasi algısı, gönüllülük davranışı ve bilgi uçurma gibi

listelenmemiş çeşitli sonuç değişkenleri analiz edilmiştir. Toplam sonuçlar, kamu hizmeti motivasyonunun iş tatmini, kamu sektörü işini seçme, bireysel ve kurumsal performans, kurumsal ve iş taahhüdü, kişisel organizasyon uyumu ve kurumsal vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. KHM Çıktılarına İlişkin Yapılan Çalışmalar

Çıktılar	% ^b	- ^c	/ ^c	+ ^c
İş tatmini	16.3	0	15	24
Sektör Seçimi	14.6	0	20	15
Bireysel Performans	10.9	0	11	15
Örgütsel Bağlılık	7.9	0	6	13
İşten ayrılma niyeti	4.6	4	7	0
Kişi-örgüt uyumu	3.8	0	0	9
Örgütsel vatandaşlık davranışı	3.3	0	0	8
Örgütsel Performans	3.3	0	2	6
İş Motivasyonu	2.5	0	2	4
Çalışma gayreti	2.1	0	1	4
Performans verileri kullanma	1.7	0	0	4
İş kaynaklı stres	1.7	0	1	3
İçsel iş tercihleri	1.3	0	0	3
İşe bağlılık	1.3	0	0	3
Göreve verilen değer	1.3	0	0	3
Dışsal ödül tercihleri	1.3	1	1	1
Hayırseverlik	.8	0	0	2
Örgütsel çekicilik	.8	0	0	2
İş Kalitesi	.8	0	0	2
Diğer	19.6			
Total	100.0			

Kaynak: Ritz vd., 2016

1.6.KAMU HİZMETİ MOTİVASYONUNUN ÖNCÜLLERİ

Birçok çalışma, hangi bireysel ve örgütsel özelliklerin KHM düzeyini etkilediğini araştırmıştır. Bireysel değişkenler; eğitim, mesleki deneyimler, farklı türde ödül tercihleri, algılar, gurur, tanıya yakınlık, ebeveyn modelleri, siyasal ideoloji ve yaş gibi unsurları içermektedir. Örgütsel değişkenler ise; örgüt kültürü, bürokrasi, kıdem, politika ve iş özellikleri gibi değişkenleri ifade etmektedir.

Perry (1997), KHM'nin boyutlarını etkilemesi beklenen değişkenler üzerine araştırma çağrısında bulunmuştur. Özellikle KHM üzerindeki eğitimsel ve organizasyonel etkilerin rolü hakkında daha fazla araştırma yapılması noktasında yönlendirme yapmıştır. Bu sayede “araştırılan değişkenleri genişletmek, KHM'nin varyansının daha büyük bölümlerini açıklamaya yardımcı olacak ve onu değiştirmek için yapılan müdahaleleri belirlemeye yardımcı olacaktır” (1997: 193).

Wright (2004), iş motivasyonundaki varyansın yarısından fazlasının iş hedefi spesifikliği, iş hedefinin zorluğu ve öz yeterlilik ile açıklanabileceğini iddia etmiştir. Ayrıca, iş özellikleri değişkenlerinin iş motivasyonunu anlamak için önemli olduğunu belirtmiştir.

Camilleri (2007), iş özellikleri, çalışan-lider ilişkileri ve çalışanın örgüt algısı gibi örgüt iklimine ilişkin unsurların Malta hükümeti çalışanlarının KHM düzeyini tahmin etmede en önemli faktör olduğunu ortaya koymuştur.

Jung ve Rainey (2009), belirli hedeflerin, açık ve net örgütsel misyonun, hedeflere bağlılığın, Amerikan memurların kamu görevlisi olarak görevlerini motive edici olarak görme olasılığını arttırdığını gözlemlemişlerdir.

Ritz, Brewer ve Neumann 2016 yılında Kamu Hizmeti Motivasyonu üzerine sistematik literatür analizi çalışmaları kapsamında KHM'nin öncüllerine ilişkin yapılan çalışmaları aşağıdaki tabloda özetlemiştir. Bu kapsamda iş özelliklerinin KHM ile ilişkisini ele alan 13 çalışmanın 8'inde pozitif ilişki tespit edilmiş, negatif ilişkiye ise hiç rastlanmamıştır.

Tablo 4. KHM Öncüllerine İlişkin Yapılan Çalışmalar

Öncüller	Adet	%^b	-^c	/^e	+^c
Cinsiyet	64	16.0	16	39	9
Yaş	56	14.0	6	22	28
Eğitim	45	11.3	6	22	17
Yönetici olma ve yönetici seviyesi	23	5.8	3	8	12
Kıdem	20	5.0	0	15	5
Sektör	16	4.0	0	11	5
Çalışan-lider ilişkisi	15	3.8	0	3	12
Azınlık olma durumu	15	3.8	2	11	2
Örgütte kıdem	15	3.8	1	11	3
Maaş	14	3.5	1	9	4
İş özellikleri	13	3.3	0	5	8
Dindarlık	9	2.3	0	4	5

Örgütsel sosyalleşme	8	2.0	0	3	5
Rol çatışması ve belirsizliği	7	1.8	5	2	0
Çalışanın örgüt algısı	6	1.5	0	2	4
Dernek üyeliği	6	1.5	0	3	3
Politik davranış	6	1.5	3	2	1
Gönüllülük	5	1.3	0	1	4
İnsan Kaynakları Uygulamaları	4	1.0	0	2	2
Profesyonel tanımlama	4	1.0	0	2	2
Örgütsel bağlılık	3	.8	0	0	3
Örgüt kültürü	3	.8	0	2	1
Bürokrasi	3	.8	1	2	0
Diğer	39	10.1			
Total	400	100.0			

Kaynak: Ritz vd., 2016

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ DİZAYNI VE İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ

Hackman ve Oldham'ın (1980) iş özellikleri modelinin geliştirilmesi ve kullanımıyla ilgili süreci incelemek ve modelin başka bir iş tasarımı teorisinin yerini alıp almadığını anlamak için literatür gözden geçirilmiştir. İş dizaynı, klasik yaklaşım, insan ilişkileri yaklaşımı, davranış bilimleri yaklaşımı ve sistem yaklaşımı çerçevesinde kısaca değerlendirilmiştir.

2.1. İŞ DİZAYNINA YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

2.1.1. Klasik Yaklaşım

Klasik örgütsel teoride, operasyonel verimlilik baş nesnedir. Örgütler otorite kanallarına ve merkezi bir komutaya sahip olacak şekilde yapılandırılmıştır. Kurallar ve düzenlemeler, iş yönetimini koordine etmekte, orta düzey yöneticilerin bağımsız hareket etme şansını azaltmaktadır. “Kontrol kapsamı” yöneticilerin kontrolünde ne çok fazla ne de az sayıda insan bulunması gerektiğini ortaya koymaktadır. Görevler basitleştirilmiş segmentlere bölünmüştür. Hackman ve Oldham (1980), işçilerin bu basitleştirilmiş işler için gereğinden fazla kalifiye edilmesinin, işçilerin az kullanılmaları ve sıkılmaları nedeniyle üretim hedeflerini sabote edebileceğini belirtmiş olsa da, Hackman ve Oldham da iş özellikleri modelinde “işbölümleri” ilkesini kullanmışlardır.

Bilimsel veya klasik yönetim teorisinin babası olarak kabul edilen Frederick Taylor'ın temel prensibi, işçilerin endüstriyel örgütlerde etkin kullanımını en üst düzeye çıkarmaktır. Bireyler, makinelerle aynı verimliliği sağlayabilecekleri beklentisiyle programlanmış makineler olarak görülmektedir. İşçiler, ekonominin motive ettiği, fizyolojiyle sınırlı ve sürekli yönlendirilmeye ihtiyacı olan üretim birimleridir. Fiziksel üretime odaklanan iş tasarımı, iş etüdünün bir görevi tamamlamak için en hızlı ve en popüler araç olduğunu savunmaktadır. Klasik yaklaşım psikolojik ve sosyolojik etkileri görmezden gelse de, bazı işlerin daha verimli yapılabileceğini göstermiştir.

2.1.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı

İnsan ilişkileri yaklaşımı, örgüt içindeki insanların ilişkilerini göz önüne alarak dinamik ilişkilerin olumlu yönünü belirlemiştir. Çatışma, insanlar arasındaki farklılıkları vurgulayan normal bir süreç olarak görülmüştür. Hawthorne çalışmaları sonucunda; çalışanların deneysel uyaranlara grup olarak cevap verdikleri, birey olarak değil her grubun kendi normları olduğu, grupların yönetime karşı koruma sağladığı, her

grupta gayri resmi liderlerin olduğu, bu liderlerin de resmi yöneticilerin karar alma süreçlerine karışabileceği gibi hususlar ortaya çıkmıştır. Maddi ödüller tek başına yeterli olmadığından, paranın dışında da çalışanları motive edecek faktörlerin olduğuna inanılmaya başlanmıştır.

2.1.3. Davranış Bilimleri Yaklaşımı

Davranış Bilimleri yaklaşımı, psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi, ekonomi ve insan ilişkileri yaklaşımının unsurları üzerinde genişlemiştir. Davranış bilimleri yaklaşımının amacı, geleneksel yaklaşımlarla ilişkilendirilen insani maliyetlere maruz kalmadan yüksek verimlilik sağlayacak şekilde iş dizaynı yapmaktır. Çalışanları, işi anlamlı hale getirerek çalışmak istemeye iten bir iç güç olarak motivasyon kavramı öne çıkarılmıştır. Bu alanda, her biri genellikle önceki bir kurama dayanan birkaç teori geliştirilmiştir. İşin büyütülmesi ve bir kişinin işte yaptığı görev çeşitliliğinin artırılması ilk öneri olmuştur. Bu çeşitliliğin çalışanların iş davranışlarını güçlendirdiği ve bunun yüksek üretkenliğe yol açtığı ortaya çıkmıştır. Üretimin artmış olduğunu öne süren zenginleştirme teorisi, işçilerin "bütün işin bir parçasından" ziyade "bir bütün" iş için sorumluluklarının arttığını hissettiklerini ortaya koymuştur.

Herzberg (1968), iş genişletmenin çalışanların işlerine daha fazla görev eklediğini ileri sürmüştür. İşler basit kalmaya meyillidir ve iş genişletme yaklaşımı, işçi davranışları ve ihtiyaçlarındaki bireysel farklılıkları göz önüne almamaktadır. Herzberg'in Motivasyon-Hijyen teorisi iş genişletme teorisine alternatif ilk iş zenginleştirme teorisidir. Herzberg'e göre hijyen ve motive edici olmak üzere 2 farklı faktör grubu işyerindeki çalışanları etkilemektedir. Hijyen faktörler olarak tanımladığı ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, denetimin düzeyi ve niteliği gibi faktörler işyerinde çalışanların tatminsizliğini azaltmakta, fakat kişinin tatminini artırmamaktadır. Motive edici faktörler ise; başarı duygusu, tanınma, sorumluluk, işin kendisi ve kişisel gelişimdir. Herzberg'e göre çalışanların bu faktörleri açıkça hissetmesi motive olmalarına neden olmaktadır. Ancak bu faktörlerin yokluğu motivasyonu sağlamasa da motivasyonsuzluk hissini de vermemektedir. Herzberg'in teorisi diğer çalışmalar için ampirik destek sağlayamasa da Hackman ve Oldham, Herzberg'in teorisinin olumlu yönlerini, iş özellikleri modeline dâhil etmiştir.

2.1.4. Sistem Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı, çalışma ortamını göz önünde bulundurarak, işin örgüt içinde gerçekleştiğini belirterek, örgütün işi etkileyen sosyal bir sistem olduğunu ve işin örgütsel çevre göz önünde bulundurularak tasarlanması gerektiğini savunmuştur. Örgütsel davranışa yönelik sosyo-teknik yaklaşım, sosyal ve teknik yönlerin bütünlendirildiği ve birbirini desteklediği çalışma sistemleri oluşturmayı vurgulamıştır. “Sosyo-teknik sistem kuramı, örgütsel etkinliği ve çalışanların tatminini sağlayabilecek esnek ve organik yapılar oluşturmak üzere örgütün sosyal ve teknolojik yönlerinin birleştirilmesini öngören bir örgütsel desenleme olarak tanımlanmıştır” (Balcı, 2005:173). Kuram kapsamında bir çalışma grubunun üyeleri, bir göreve ilişkin karar alma süreçlerine katılırlar, iş süreçlerinin tamamı hakkında fikir sahibi olurlar. Böylece kendi çalışma birimleri ile örgüt çevresi ile bağlantıları daha sağlıklı kavrayarak kendi birimlerini yeniden dizayn edebilirler. (Rousseau, 1977). Hackman ve Oldham (1980), sosyo-teknik yaklaşımın olumlu yönlerini, iş özellikleri modeline entegre etmişlerdir.

İş dizaynına yönelik başka bir yaklaşım ise Japonlar tarafından geliştirilen kalite çemberi yaklaşımıdır. Kalite çemberleri, işle ilgili kalite veya üretim sorunlarını çözmek ve izlemek, çalışma koşullarını iyileştirmek ve çalışanları teşvik etmek için düzenli olarak toplanan özerk bir çalışma grubudur. Üyeler, işleyen bir çembere katılmadan önce problem çözme, istatistiksel kalite kontrol ve grup süreci konularında eğitim alırlar.

İş özellikleri teorisi, klasik örgütsel teorinin, insan ilişkileri teorisinin, davranış bilimleri teorisinin ve iş tasarımına yönelik sistem yaklaşımının güçlü yönlerini içermektedir. İş Özellikleri Modeli, ilk olarak 1971 yılında Hackman ve Lawler tarafından geliştirilmiştir. 1975 yılında Hackman ve Oldham, orijinal İş Özellikleri Modelini, teori için kritik olduğunu düşündükleri bir başka temel karakteristik ve araya giren değişkenleri içerecek şekilde revize etmişlerdir.

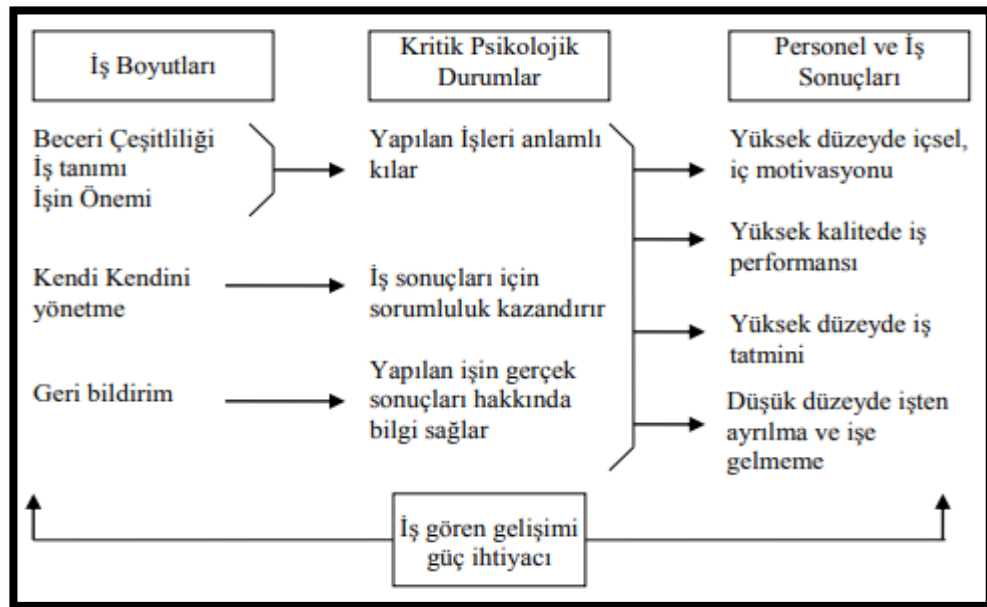
2.2. İŞ ÖZELLİKLERİ KAVRAMI VE TANIMI

Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri teorisi, bir görevin nesnel özelliklerini ölçmeye ve böylece yüksek iş motivasyonu, iş tatmini ve yüksek kaliteli performansa yol açan görev özellikleri oluşturmaya odaklanır. Teori, çalışanların aynı işe farklı tepkiler verebileceğini kabul etmektedir. Model, "yeniden tasarlamadan önce işlerin motivasyonel özelliklerini teşhis etmek" için formüle edilmiştir (Hackman & Oldham,

1975, s.159). İşin özelliklerini ölçme kabiliyetine sahip olduğu için, teori, değişimin gerekli olup olmadığına ve eğer öyleyse ne tür bir değişikliğin gerekli olduğuna karar vermede kullanılacak somut bir dizi kriter sağlamaktadır. Teori, işin yalnızca iş sahipleri için olumlu motivasyon yaratmak üzere değiştirilebilecek yönleriyle ilgilenmektedir. Bu teorideki bir diğer güçlü nokta, çalışanların işlerinde büyüme ve gelişme ihtiyaçlarını kabul etmesi, ölçmesi ve daha sonra bu ihtiyaçları işlerinin tasarımında dikkate almasıdır.

Hackman ve Oldham (1980) temel iş özellikleri olarak belirledikleri “beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim” çalışanların iş davranışlarını etkileyeceğini savunmuşlardır. Çalışanların iş davranışları ise, iş özelliklerinin mevcudiyetine göre değişen; işin anlamlılığının tecrübe edilmesi (beceri çeşitliliği-görevin önemi-görevin kimliği), işin sonuçlarından ötürü kişisel sorumluluk duyma (otonomi) ve işin sonuçları hakkında bilgi edinme (geri bildirim) olmak üzere 3 psikolojik durum aracı ile yüksek motivasyon, performans ve iş tatmini sağlamaktadır (Hellriegel vd., 2002). Aşağıdaki şekilde iş boyutları, kritik psikolojik durumlar ve ortaya çıkan sonuçlar özetlenmektedir.

Şekil 1. İş Özellikleri Modeli Şeması



Kaynak: Özkalp ve Kirel, 1996; 177

Model, motivasyon ve performansın artmasını sağlayacak iş özelliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların gerçekleştirdiği görevlerin niteliklerinin, çalışanların iş tutumlarını nasıl etkilediğini ve hangi şartlar altında bu

özelliklerin olumlu sonuçlar doğuracağını tanımlamayı amaçlamaktadır. İş özellikleri modeli, işlerin bu özelliklere göre yeniden dizayn edilmesi ile bireyin ve örgütün performansına olumlu katkılar sağlanacağını savunmaktadır. Model, işe ilişkin beş temel karakteristiğin üç temel kritik psikolojik duruma yol açtığını, bu üç kritik psikolojik durumun da çalışanlar ve iş ile ilgili olumlu sonuçları beraberinde getirdiğini belirtmektedir.

Modelde, temel iş boyutları, belirli kritik psikolojik durumlardan hangilerinin çalışanların kişisel ve iş sonuçlarına ulaşmak için sürdürüleceğini belirleyen faktörlerdir. İlk üç faktör; beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görev önemi, çalışanın yaptığı işin anlamlılığını etkilemektedir. Bir işçinin özerkliği olan ikinci faktör, iş sonuçları için sorumluluk deneyimine yol açar ve üçüncüsü, geri bildirim, işçinin iş etkinliği sonuçları hakkında bilgi verir (Hackman ve Oldman, 1976).

Bu modelde, bütün kritik psikolojik durumların bir araya gelmesi, motive bir işçiye, bunun da yüksek iç iş motivasyonu, yüksek kaliteli iş performansı, işle ilgili yüksek memnuniyet ve düşük devamsızlık gibi sonuçlara yol açacağı ifade edilmektedir (Hackman ve Oldman, 1976: 80). Hackman ve Oldman'ın (1976) teorik modeli, beş iş özelliğinin motivasyon ile doğrudan ilgili olduğunu iddia etmekle birlikte, genel olarak kişisel çıktıları ve iş sonuçlarını etkileyeceğini savunmaktadır (Humphrey vd., 2007). İş özellikleri modeli, iş yapılarını değiştirerek liderlerin çalışanların içsel motivasyonunu ve çabalarını, performanslarını ve yaptıkları işlerin sonuçlarını etkileyebileceğini göstermesi bakımından önemlidir. Hackman ve Oldman (1976), motive olunmuş işlerin, yüksek düzeyde beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görev önemi, özerklik ve geri bildirim barındırdığını öne sürmektedir.

Modelde, kritik psikolojik durumlardan kişisel ve iş sonuçlarına yalnızca bir ortak ok vardır. Bu tasarım, kişisel ve iş sonuçlarına tüm kritik psikolojik durumlardan ulaşılabilmesi anlamına gelmektedir. Kişisel ve örgütsel sonuçlara farklı iş boyutları kombinasyonları ile ulaşılabilmesini sağlayan aracı öğeler, bu bakımdan önem arz etmektedir.

İş Karakteristikleri Modeli, motivasyonel iş özelliklerinin önceden tanımlanmış çıktıları değil; daha ziyade çalışanların ve örgütlerin çıktılarını birlikte etkilediğini ifade etmektedir (Humphrey vd., 2007). Bakker (2015), çalışanlara kaynak sağlanması koşuluyla, iş taleplerinin yerine getirilmesi ve tükenmişliğin önlenmesi açısından yüksek düzeyde bir KHM'nin çok önemli olduğunu savunmaktadır. Ancak Bakker'e (2015: 723) göre, “eğer iş talepleri sürekli olarak yüksekse ve iş kaynakları sürekli

olarak düşükse, yüksek motivasyonlu kamu görevlileri psikolojik kaynaklarını kaybedecek ve bu da daha düşük KHM ile sonuçlanacaktır. Sonuç olarak azalmış KHM, iş taleplerinin ve tükenmenin kayıp döngüsünü güçlendirecek, kazanç döngüsünü zayıflatacaktır.

Kamu yöneticileri ve çalışanları, çalışma ortamlarını günlük olarak optimize etmek için iş özellikleri modelini kullanabilir. Bu nedenle, kamu hizmeti için nitelikli personel yetiştirilmesinin yanı sıra, iyi psikolojiye ve yüksek motivasyona sahip olma hali de dâhil olmak üzere gerekli kaynaklarla desteklenmesi çok önemlidir. İş özellikleri modeli, liderlerin, çalışanların performanslarını ve çabalarının sonuçlarını artırmak için iş yapılarını değiştirerek veya yeniden tasarlayarak çalışanların içsel motivasyonunu etkileyebileceğini göstermesi açısından önemlidir.

2.3.İŞ BOYUTLARI

2.3.1.Beceri Çeşitliliği

Beceri çeşitliliği; bir işin ne derece farklı beceri ve yetenek gerektirdiğinin, kişinin işi yaparken ne kadar farklı ve çeşitli faaliyetlerde bulunduğu ölçüsüdür. Beceri çeşitliliği işin yürütülmesinde farklı araçlar, etkinlikler ve yetenekler kullanılmasını içermektedir. Eğer bir çalışan gün içerisinde sürekli aynı işi tekrar ediyor ise düşük beceri çeşitliliği vardır. Bir iş beceri çeşitliliğine sahip olduğunda, çalışan, işini ilginç ve tatmin edici kılacak bir dizi beceri ve yetenek geliştirme fırsatına sahip olmaktadır. Görevlerin rutin ve tekrarlayıcı bir şekilde gerçekleştirildiği işe kıyasla, karmaşık ve çeşitli becerilere veya yeteneğe sahip olmayı gerektiren iş daha anlamlıdır. Ne kadar fazla yetenek katılırsa iş o kadar anlamlı olur. Beceri çeşitliliği, iş rotasyonu, iş zenginleştirme ve iş genişletme gibi çeşitli araçlarla geliştirilebilmektedir.

2.3.2. Görev Bütünlüğü

Görev bütünlüğü, işin bir bütün olarak nasıl yaşandığını açıklamaktadır. Birçok insan, iş sürecinin daha büyük bölümlerini ele alırken motive olur; böylece iş yürütmenin farklı aşamalarına ve zaman çizelgelerine kendileri karar verebilir ve işin tamamını baştan sona tamamlayabilirler. Bu durum, çalışanın tüm iş süreci aşamalarıyla başa çıkma becerisini ve takım üyelerine yardımcı olmasını da gerektirmektedir (Hackman ve Oldham, 1976: 80).

2.3.3. Görev Önemi

Görev önemi, iş sonuçlarının örgütteki veya örgüt dışındaki diğer kişiler üzerinde önemli bir etkiye sahip olup olmadığı ve işin, örgütün misyon ve değerlerini

destekleyip desteklemediği anlamına gelmektedir (Hackman ve Oldham, 1980). Özellikle liderliği ve başkalarına karşı gücü olan dışa dönük insanlar, işlerinin sonuçlarının başkaları tarafından görülmesini ister. Örneğin yaşlı bakım işinde insanlar hastalara yardım etmekten ve iş performansları hakkında geri bildirim almaktan zevk alabilirler. Bu bileşen, içsel motivasyon oluşumunun çok önemli bir parçasıdır (Barrick vd., 2013).

2.3.4. Özerklik

İş özerkliği, kişisel ve örgütsel iş sonuçlarının başarısını etkileyen en belirgin unsurlardan birisidir. Özerklik, bir çalışanın, işin yöntemi ve zamanlamasına ilişkin karar verme özgürlüğü anlamına gelmektedir. Çeşitli beceriler gerektiren işlerde çalışanların özerkliğe sahip olması bu bakımdan önemlidir. Bu durumda, çalışan iş zorluklarını bağımsız olarak nasıl yürüteceğine karar verebilmektedir. (Hackman ve Oldham, 1976: 80).

Sripirabaa ve Maheswari (2015), özerkliğin çalışanların risk alma kabiliyeti ve çalışan yaratıcılığını artırdığını söylemiştir. Çalışanın özerkliği, işin sonuçlarına ilişkin de sorumluluk almasına neden olur (Hackman ve Oldman, 1980). Çalışan, yalnızca kendi performansının sonuçlarla doğrudan bir bağlantısı varsa, kendi çalışmaları hakkında karar verici olmak için bir seçim hissi yaşar. Özerklik ve yetkinlik duygusu, kendine özgü özelliklere sahip bir iş tatmini duygusu verir (Chang vd. 2015). İnsanlar, çalışma ortamının önemli yönlerini kontrol etmek, anlamak ve kişisel gelişim fırsatlarını sürdürmek için motive olurlar (Barrick vd., 2013). Özerklik arayan çalışanlar ortak hedefler için çaba harcayan ekip üyeleri olarak ortak hareket edebilirler ve yine de özerklik hissini hissedebilirler. Belirtildiği gibi, özerklik, kişisel ve iş sonuçlarının takip edildiği birçok iş boyutu kombinasyonunun önemli bir parçasıdır. Behson ve arkadaşları (2000), özerkliğin, sonuç değişkenleriyle en güçlü ilişkiye sahip temel iş boyutu olduğunu belirtmiştir.

2.3.5. Geri Bildirim

İş başarısını belirlemek için, insanlar iş performanslarının sonuçlarını bilmek isterler, bu yüzden işleriyle ilgili geri bildirim ihtiyaçları vardır. Hackman ve Oldman'a (1976: 80) göre geri bildirim, bir işin bireysel performans hakkında bilgi verdiği ölçüdedir. Çalışanlar geri bildirimler doğrultusunda anlar, kabul eder ve eylemde bulunursa, performansları ve motivasyonları artırılabilir. Geri bildirim, işte beklenenin ne olduğu ve mevcut sorumlulukların kuruluşun hedeflerine veya organizasyondaki

potansiyel rollerine nasıl bağlı olduğu hakkında ek bilgi sağlamaktadır. Geri bildirim, bireylerin davranışlarını hedeflerle karşılaştırmasına ve herhangi bir davranış değişikliği gerekip gerekmediğine karar vermesini sağlamaktadır.

İçsel motivasyon ve iş tatmini ararken, çalışanlar iş sonuçları hakkında bilgi edinmek istemektedirler. Eğer sonuçlar iyi olursa, çalışan iş tatmini elde eder ve eğer iyileştirilme gerekiyorsa, iş performansını değiştirerek iyileşme sağlayabilir. Olumlu geri bildirimlerin içsel motivasyonu arttırdığı tespit edilirken, olumsuz geri bildirimlerin içsel motivasyonu azalttığı bilinmektedir. Bir çalışan ne yapılması, nasıl yapılması ve ne yaptığını bilmelidir. Dolayısıyla, görevin kendisinden gelen geri bildirim, rol netliğinin katkısı yoluyla iş tatmini sağlamaktadır (Walsh vd., 1980). Kişisel ve iş çıktılarını takip ederken, geri bildirim kendisi de olumlu sonuçları etkileyebilir, ancak sonuçlara diğer boyutlarla bağlantılı olarak ulaşılabilir. Örneğin, işten gelen doğru geri bildirim iş tatmini ve yüksek görev bütünlüğü algısı ile birlikte yüksek iç iş motivasyonuna neden olur, bu da organizasyona bağlılık anlamına gelmektedir.

2.4. KRİTİK PSİKOLOJİK DURUMLAR

Hackman ve Oldman (1976), tüm kritik psikolojik durumların, temel iş boyutları ve kişisel-örgütsel çıktılar bakımından aracı bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. İşin anlamlılığının hissedilmesi, sorumluluk duyulması ve sonuçlardan haberdar olunması gibi tüm kritik psikolojik durumların, yüksek iş tatmini ve motivasyon açısından gerekli olduğu belirtilmiştir. Ancak, daha sonraki bazı çalışmalar model geliştiricilerin iddialarını tam olarak desteklememiştir. Örneğin, Renn ve Vandenberg'in (1995) araştırma bulguları, iş sonuçlarının açıklamasını en üst düzeye çıkarmak için tüm kritik psikolojik durumların gerekli olması şartını desteklememektedir; bununla birlikte, önemli bir açıklayıcı güce sahip oldukları için tamamen dışlanmalarını önermektedirler (Renn ve Vandenberg, 1995). Behson ve arkadaşları (2000) iki aşamalı bir modelden de bahsetmişler ve kritik psikolojik durumlara değinmeden temel iş boyutlarının kişisel ve iş sonuçları üzerindeki doğrudan etkilerini açıklamışlardır.

Hackman ve Oldman'ın iş özellikleri modeli, yüzlerce yayınlanmış ampirik çalışmayı teşvik etmiştir. 76 çalışmanın meta-analizlerinde, Fried ve Ferris (1987) sadece 8 çalışmanın kritik psikolojik durumları içerdiğini ve sadece üçünün kritik psikolojik durumlar üzerinde aracılık hipotezini incelediğini tespit etmiştir (Behson vd., 2000). Bu nedenle, çoğu araştırma, temel iş özelliklerinin sonuçlar üzerindeki doğrudan etkisine odaklanarak (iki aşamalı bir model) kritik psikolojik durumları dikkate

almamıştır. Bunun nedenlerinden biri ise aracı değişkeni test etmeyle ilgili analitik zorluklardır (Renn ve Vandenberg, 1995).

2.5. SONUÇ VE ÇIKTILAR

2.5.1.Yüksek İç Motivasyon

İnsanların iç motivasyonlarının, iş özellikleri modelinin merkezinde olduğu ve tüm iyi iş sonuçları için genel bir önkoşul olduğu öne sürülmektedir (Hackman ve Oldman, 1976: 80). İş özellikleri modeli, beş temel iş özelliğinin, bireyin duygularını ve davranışını etkileyen, tek bir endekste (MPS) potansiyel motivasyon puanı adı altında birleştirilebileceğini belirtmektedir. Buna göre, tüm temel iş boyutları model üzerinde eşit etkiye sahiptir. Bununla birlikte, işin önemi ve özerklik boyutlarının birlikte, insanların iç motivasyonunu doğrudan etkilediği, iş çabalarını artırma ve daha iyi iş performansları gibi diğer olumlu sonuçları etkilediği görülmektedir. İnsanların içsel motivasyonu, başka bir ödül kazanma aracı değil, kendi çıkarları ve eğlenceleri için bir işe girme motivasyonudur. Deci ve Ryan'ın (2000) tanımladığı gibi insanlar, öğrenmeye ve keşfetmeye her zaman hazır, aktif, meraklı ve eğlenceli canlılar olup bunun için fazladan teşvik gerektirmezler (Ryan ve Deci, 2000). İç motivasyonu yüksek olan kişilerin işlerine daha fazla çaba gösterme arzusu bulunmaktadır (Chen ve Chiu, 2009). İçsel motivasyon, hedef odaklı davranışı başlatır, yönlendirir ve sürdürür, bu nedenle içsel olarak motive olan insanlar daha fazla çalışmak isterler. İçsel motivasyona sahip insanların davranışları aslında başkaları için değil, kendi zevkleri için bir şeyler yaptıkları için bir ölçüde bencilcedir. Hackman ve Oldman'a (1976) göre, liderler çalışanın içsel motivasyon seviyesini, çalışanın özelliklerini yapılandırarak dizayn edebilir (Hackman ve Oldman, 1976).

Yüksek iş önemi ve özerkliğin bir arada olması durumunda, insanlar çalışmalarının anlamlı olduğunu düşünür ve geniş bir kontrol hissi duyduğunda, içsel olarak motive olurlar. Tersine, eğer çalışma ortamı özelliklerinin kontrol edici ve daha az anlamlı olduğu algılanırsa, bu içsel motivasyonu engeller ve daha yüksek düzeyde hayal kırıklığı ve memnuniyetsizliğe yol açar. Yüksek içsel motivasyon, iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi unsurlarda olumlu sonuçlara yol açabilir (Hackman ve Oldman, 1976: 80).

2.5.3.Yüksek-Kaliteli Performans

İş dizaynı sayesinde örgütler, görevleri yeniden tasarlayarak performanslarını önemli ölçüde artırabilir. İş özellikleri modeli, tüm temel iş boyutlarının aynı zamanda

iş performansının da arkasında olduğunu öne sürmekle beraber, bazı araştırmalar özerklik, iş çeşitliliği ve geri bildirim özellikleri grubunun temel olarak kaliteli iş performansının arkasında olduğunu kanıtlamıştır (Humphrey ve diğerleri, 2007; Dodd ve Gangster, 1996; Sripirabaa ve Maheswari, 2015). Özellikle, başarıya yönelik zorlukları ve kişisel sorumluluğu arzu eden, başarıya ihtiyaç duyan, iş performanslarında çaba göstermek için geri bildirim ve özerkliğe ihtiyaç duyan insanlar kendi performansları hakkında özerk bir şekilde geri bildirim alma özgürlüğüne sahip olduklarında, çalışma yöntemlerini geliştirebilirler (Rentsch & Steel, 1998). İçsel motivasyon insanların iş çabalarını, verimliliğini arttırdığı için çalışanların daha yüksek iş performansının oluşması için bir ön koşuldur.

2.5.4.Yüksek İş Tatmini

Hackman ve Oldman'a (1980) göre, algılanan tüm iş özellikleri ve psikolojik durumlar aynı zamanda iş tatmini ile de ilişkilidir. Özerkliğin, iş tatmini oluşumunda da belirleyici bir rol oynadığı kabul edilir, çünkü birçok çalışma özerklik ve iş tatmini arasında doğrudan bir bağlantıyı desteklemektedir. Örneğin, Park ve Searcy (2012) rekabetçi kuruluşlarda özerkliğin, çalışanların zihinsel refahı ve iş memnuniyeti ile doğrudan bir ilişkiye sahip olduğunu ve bu nedenle iş stresi ve tükenmişlik gibi olumsuz etkileri engellediğini tespit etmiştir. Bu etki, kişisel gelişme ihtiyacı yüksek bireyler için çok daha güçlüdür. Walsch ve arkadaşlarına (1980) göre, yüksek kaliteli performansın oluşumunda olduğu gibi, geri bildirim, beceri çeşitliliği ve özerklik, iş tatmini oluşumunda belirleyici bir rol oynamaktadır. İnsanlar beceri çeşitliliği gerektiren karmaşık işlerde çalıştıklarında, iş tatminini hissetmek için geri bildirim ihtiyacı duyarlar (Walsch ve diğerleri, 1980). Ayrıca, başarı veya başarısızlığın kendine atfedilmesi üzerindeki etkisi nedeniyle, iş tatmini oluşumunda özerkliğin algılanması önemlidir. Buna ek olarak, Jonge (2016), geri bildirim, özellikle yüksek iş özerkliği koşullarında, rol belirsizliğinin çalışan memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkisini azalttığını belirtmektedir. Araştırmaya göre, yüksek iş özerkliği koşullarında, olumlu geri bildirim iş tatminini arttırmakta ve olumsuz geri bildirim iş tatminini azaltmaktadır. Düşük iş özerkliği koşullarında ise hem olumlu hem de olumsuz geri bildirim ile iş tatmini azalmaktadır (Jonge, 2016). Jonge'un bu tespitleri, iş özellikleri modelinde özerkliğin özel öneminin bir göstergesidir.

2.5.4.Çalışan Devir Hızı ve Düşük Devamsızlık

Çalışan devir hızı ve düşük devamsızlık, tüm temel iş boyutlarının tasarımından etkilenebilmektedir (Hackman ve Oldman, 1976: 80). Modelde Hackman ve Oldman (1976: 80) düşük devamsızlığın içsel motivasyon ve iş tatmini duygularının bir yan ürünü olduğunu ileri sürmektedir. Bununla birlikte, çeşitli araştırmalar devamsızlığı etkilemek için kesin önlemler olabilecek daha ayrıntılı iş tasarımı araçları bulmuştur (Pentareddy ve Suganthi, 2015; Park ve Searcy, 2012). Fried ve Ferris (1987), devamsızlığın beceri çeşitliliği, özerklik ve geri bildirim gelişimi ile azaltılabileceğini belirtmiştir.

2.5.5.Motive Edici Potansiyel Puan

Hackman ve Oldham (1980, 1975), genel iş kapsamının Motive Edici Potansiyel Puanı (MPS) olarak adlandırdıkları çarpımsal bir endeksle aşağıdaki gibi ölçülebileceğini önermişlerdir.

$$MPS = (\text{Beceri Çeşitliliği} + \text{Görev Önemi} + \text{Görev Bütünlüğü}) \times \text{Özerklik} \times \text{Geri Bildirim}$$

MPS'si yüksek olan işler 'zenginleştirilmiştir' veya 'iş kapsamı' yüksektir. Bu işler genellikle karmaşık ve zordur; daha fazla memnuniyet, daha fazla iç motivasyon ve daha iyi performansa yol açan özellikler barındırmaktadır. Öte yandan, düşük MPS'ye sahip işler, rutindir ve iç motivasyon yaratma eğiliminde değildir.

Sıkça tartışılan bir konu, iş özellikleri ölçütlerinin genellikle kendi kendine bildirilen anketler yoluyla elde edilmesidir ve bu nedenle çalışanların nesnel olarak tanımlanmış özelliklerden ziyade işlerde bulunduğunu algıladıkları görev özelliklerini yansıtmaktadır (O'Reilly vd., 1980). Bu, araştırmacılar arasında yanıtların insanların önyargılı olabileceği yönündeki endişelerini artırmakla birlikte, işin gerçek özelliklerinden bağımsız olarak, bir işin algılanan özelliklerinin bir çalışanın tepkilerini etkilediği de ileri sürülmüştür (Hackman ve Lawler, 1971). Ayrıca, Fried ve Ferris'in (1987) belirttiği gibi, algısal ve nesnel özellikler ayrılmaz bir şekilde birbirine bağlıdır ve bu nedenle algısal özelliklerin yapay olarak tamamen reddedilmesi uygun değildir.

2.5.1. İş Karakteristiklerinin Ölçümü

İş karakteristiklerinin belirlenmesi ve ölçülmesi için Hackman ve Oldham (1980, 1975) tarafından geliştirilen İş Tanısı Ölçeği aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5. Hackman ve Oldham'ın İş Tanısı Ölçeği

#	Soru	Puan 1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle Katılıyorum
1	İşin nasıl ve ne zaman yapılacağına karar vermek için neredeyse tamamen sorumluluk sahibiyim.	
2	Çok çeşitli farklı yetenekleri ve becerileri kullanarak bir dizi farklı görev yapma şansım var.	
3	Bir görevi baştan sona eksiksiz olarak yapıyorum. Çabalarımın sonuçları açıkça görülebilir ve tanımlanabilir.	
4	Yaptığım şey, diğer insanların refahını çok önemli şekillerde etkiler.	
5	Yöneticim bana nasıl olduğum hakkında sürekli geri bildirim sağlıyor.	
6	İşin kendisi bana ne kadar iyi olduğum hakkında bilgi veriyor.	
7*	Son ürün çıktısı veya hizmete katkılarım önemsizdir.	
8	Bu işte bir dizi karmaşık beceri seti kullanıyorum.	
9*	İşin nasıl yapılacağına karar vermede çok kısıtlı özgürlüğüm var.	
10	Sadece işi yapmak bana ne kadar iyi olduğumu anlamaya fırsat veriyor	
11*	İş oldukça basit ve tekrarlı.	
12*	Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım, işi ne kadar iyi yaptığım konusunda nadiren bana geri bildirim veriyorlar.	
13*	Yaptığım şey başka kimsenin sonuçlarına çok az seviyede etki ediyor.	
14	Benim işim, bir dizi farklı görev yapmakla ilgilidir.	
15	Yöneticilerimiz, işimizde ne yaptığımız hakkında düşündüklerini bize bildirir.	
16*	İşim, başından sonuna kadar bütün bir iş parçasını yapma şansım olmayacak şekilde düzenlenmiştir.	
17*	İşim bana takdir yetkisi kullanma veya karar verme sürecine katılma fırsatı vermiyor.	
18*	İşimin talepleri oldukça rutin ve öngörülebilir.	
19*	İşim, yeterince performans gösterip göstermediğim hakkında birkaç ipucu veriyor.	
20*	İşim şirketin hayatta kalması için çok önemli değil.	
21	Benim işim, işi yaparken bana büyük bir özgürlük veriyor.	
22	İşim, başladığım tüm işleri bitirme şansını sağlıyor.	
23	Birçok insan benim yaptığım işten etkileniyor.	

*Bu sorularda 1 olumlu, 5 olumsuz cevap kabul ederek hesaplama yapılmaktadır.

İş karakteristikleri modelindeki 5 temel boyuta ilişkin skorlar, aşağıdaki model kullanılarak hesaplanmaktadır.

Tablo 6. İş Tanısı Ölçeği Hesaplama Modeli

BECERİ ÇEŞİTLİLİĞİ (YÇ)	$(2 + 8 + 11^* + 14 + 18^*) / 5$
GÖREV KİMLİĞİ (GK)	$(3 + 7^* + 16^* + 22) / 4$
GÖREV ÖNEMİ (GÖ)	$(4 + 13^* + 20^* + 23) / 4$
ÖZERKLİK (ÖZ)	$(1 + 9^* + 17^* + 21) / 4$
GERİBİLDİRİM (GB)	$(5 + 6 + 10 + 12^* + 15 + 19^*) / 6$
MOTİVE EDİCİ POTANSİYEL (MPS)	$(YÇ + GK + GÖ) / 3 * ÖZ * GB$

2.6. İŞ ÖZELLİKLERİ MODELİ VE MOTİVASYONA ETKİSİ

Bir kişinin işyerinde yaptığı işin kendisi, motivasyonunu etkileyebilir (Perry ve Porter, 1982). Perry (2000), KHM'nin örgütler aracılığıyla geliştirilebileceğini ve farklı iş özelliklerinin farklı motivasyon temellerini şekillendirdiğini vurgulamaktadır. Ancak, az sayıda çalışma bu ilişkiyi analiz etmiştir. Wright (2004), iş özelliklerinin iş motivasyonu ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Camilleri (2007), kamu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonunun temel olarak onları çevreleyen örgütsel çevrenin bir sonucu olduğunu göstermektedir. Camilleri'nin çalışması, iş özellikleri ile KHM boyutları arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Moynihan ve Pandey (2007), bürokratik iş süreçlerinin kamu hizmeti motivasyonu ile negatif ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

İş tasarımı, iş içeriğinin çeşitli yönlerinin yapılandırılmasını içermektedir. İş özellikleri modeli (Hackman ve Lawler, 1971; Hackman ve Oldham, 1976, 1980) işin beş temel unsuru olan; beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim odaklanır. Bu modelin arkasındaki temel öncül, işin nesnel özelliklerinin iş tatmini veya iş performansı gibi çıktıları etkilemesidir (Fried ve Ferris, 1987).

İş, çalışanların çeşitli faaliyetlerde birden fazla beceri kullanmalarını gerektirdiğinden, beceri çeşitliliği, yeterlilik ve ilgili olma ihtiyacı gibi temel ihtiyaçları karşılayabilir ve bu nedenle onları çalışmalarını hakkında hevesli kılabilir. Beceri çeşitliliğinin, Belçika'daki memurların motivasyonu üzerinde önemli bir olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Vandenabeele vd., 2005). Buna karşın, beceri çeşitliliğinin

eksikliği, kamu çalışanlarının sosyal motivasyonunu baltalamaktadır (Koppell ve Auer, 2012).

Görev bütünlüğü, bir işin bütün ve tanımlanabilir bir parçasının tamamlanmasını gerektirdiği derece anlamına gelmekte olup, bir işi baştan sona görünür bir sonuçla yapmak demektir. Kamu çalışanları çalışma prosedürlerini bir bütün olarak ele almaktan ve tam bir sonuç sunmaktan sorumlu olduklarında, çalışmalarının değerli olduğunu anlamaları ile motive olmaktadır. Görev bütünlüğü, içsel ödüller üretmekte ve kamu çalışanlarının kamu hizmeti motivasyonlarını etkileyebilmektedir (Jung ve Rainey, 2009; Rainey ve Steinbauer, 1999).

Görev önemi, işin hem örgüt içinde hem de diğer insanların yaşamları üzerinde önemli bir etkisi olduğu anlamına gelmektedir (Hackman ve Oldham, 1980). Çalışanlar yüksek derecede görev önemi algıladıklarında, kendini gerçekleştirme ve öz saygı gibi üst düzey gereksinimlerini sağlama fırsatları elde ederler (Wright ve Kim, 2004). Görev önemi, KHM düzeyleri üzerinde olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir ve Kore kamu sektörü çalışanlarında bu algıların KHM'nin geliştirilmesinde kritik olduğu görülmüştür (Kim, 2015). Çalışanlar, işlerinin başkalarının ve toplumun refahını ne ölçüde etkilediğiyle motive olmaktadır (Hackman ve Oldham, 1980).

Özerklik, işin planlanmasında ve yürütülmesi için kullanılacak prosedürlerin belirlenmesinde çalışana özgürlük ve takdir hakkı sağlama derecesidir (Hackman ve Oldham, 1980). Park ve Rainey (2008), işyerindeki özerkliğin, çalışanların örgütsel düzenlemeleri içselleştirmelerine ve kuralları kendi değerleri ile entegre etmelerine izin vererek çalışanların KHM düzeyini artırdığını savunmaktadır. Öte yandan, merkezi karar verme yapıları, kararlara katılımı sınırlayarak çalışanların işlerini yapma yeteneklerini doğrudan etkileyerek KHM'yi düşürebilir (Paarlberg ve Lavigna, 2010). Çalışanlar özerkliklerini kaybettiklerinde, kararlarının kamu yararını nasıl etkilediğini göz önünde bulundurarak kamu hizmeti motivasyonlarını kaybetmektedir (Moynihan, 2008).

Geri bildirim, çalışana performansının etkinliği hakkında doğrudan ve net bilgi sağlar (Hackman ve Oldham, 1980). İş geri bildirimlerine dayanarak, çalışanlar iş performanslarını iyileştirmek için sürekli çaba sarf edeceklerdir. Ayrıca, çalışanların işlerinin prososyal etkisine bağlanması, çalışanların motivasyonunu arttırmada önemli bir rol oynayabilir (Grant, 2007). Kamu çalışanlarının motivasyonu, iş faaliyetlerinden elde edilen sonuçlar hakkında bilgi edinmelerini sağlayarak arttırılabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARI

3.1. TÜRKİYE'DE BÖLGESEL POLİTİKALARIN ARKA PLANI

Bölgesel farklılıklar ve eşitsiz bölgesel kalkınma, Türkiye için ele alınması gereken tarihsel olarak öne çıkan politika alanları olmuştur. Ülkenin batısı ve bölgeler içinde kentler gelişmiş ekonomilerden yararlanırken, doğu ve kırsal alanlar hala yüksek teknoloji endüstrilerin ve katma değerli hizmet ve sanayi sektörünün deneyimlenemeyeceği ilkel bir ekonominin sorunlarıyla karşı karşıyadır. Batıya yatırım yapan firmalar yığılma ekonomilerinden ve pozitif dışsallıklardan yararlanırken, doğudaki ekonomiler çoğunlukla tarıma dayalı kalmıştır. Türkiye'nin bölgesel kalkınma politikaları, daha önceki deneyimlere dayanarak 1960'lı yıllardan itibaren sürekli gelişmekle beraber şu an için temel enstrümanın kalkınma ajansları olduğunu söylemek mümkündür.

Avrupa Birliği (AB) bölgesel çerçevesinden bir politika transferi olarak ortaya çıkan kalkınma ajansları, Türkiye bağlamında faaliyet ölçeği ve organizasyon yapısı açısından benzersiz organlardır. Bu anlamda, gücün yerelleşmesi ve çok düzeyli yönetişimin yükselişi söyleminde kalkınma ajanslarının alternatif bir bölgesel politika aracı olduğu iddia edilmektedir. Bölgelerin Türkiye'nin idari ve siyasi yapısındaki zayıf karakteri ve öneminin olmaması, bölgelerin gelişmesi için merkezi yönetimin bir girişimde bulunmasını gerektirmiştir. Bununla birlikte, Türkiye'de bölgelerin tarihsel anlamının ve konumunun görece zayıf olması, Türkiye'de bölgeciliğin ilgi çekici olmadığı anlamına gelmemektedir. Tam tersine bölgeciliğin ekonomik anlamda kendi dinamikleri ve hikâyesi bulunmaktadır. Bu hikâyeyi daha iyi konumlandırmak için, bölgesel politikanın geçmişten bugüne nasıl geliştiği anlatılacaktır.

Türkiye, geleneksel olarak ulusal üniter bir devlet olmasına rağmen, bölge kavramı tarih boyunca çeşitli derece ve biçimlerde politika gündemine girmiştir. Bölgeler, kalkınma politikalarının daha iyi uygulanması için ulusal birliğin mutlak kontrolünde yalnızca işlevsel bir rol oynamış ve hiçbir zaman ulus-devlet alanı içinde alternatif bir toplumsal örgütlenme düzeyi olarak değerlendirilmemiştir. Türkiye'de kalkınma ajanslarının kurulmasına ilişkin kanunun yürürlüğe girmesiyle, bölgenin ne olduğuna dair resmi bir tanım yapılmıştır. Kurulduğundan beri, kalkınma ajansları bölgesel ölçekte işlevseldir ve idari yapı içerisindeki yeri tartışılmaktadır. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) dengeli bir toprak yapısı sağlamak için ülke genelinde

büyüme teşvik etmek için 1960'lı yılların başında 5 yıllık kalkınma planları hazırlamaya başlamıştır. Zaman içinde bölgesel planlama metodolojisinin işlevleri ve odakları küresel koşullara uygun olarak gelişmiştir. 1980'ler öncesi bölge planlarında daha yaşanabilir bir fiziki çevre oluşturma fikri varken, 1980'ler sonrası planlar daha çok gelişmekte olan, geri kalmış ve dezavantajlı bölgelere odaklanmıştır.

İlk kalkınma planında (1963-1967) bölgesel politikaların ana odak noktası, bölgelerin maddi kaynaklarını tam olarak kullanarak dengeli bir kalkınmayı sağlamak ve sürdürmektir. Bu bağlamda öngörülen sonuçlara ulaşmak için Doğu Marmara, Antalya, Çukurova ve Zonguldak'ta büyük ölçekli bölgesel kalkınma projeleri uygulanmıştır. Her kalkınma projesinde, odak bölgeler için ana sektörler ve kilit noktalar belirlenmiştir. O dönemde bölgeler genel ulusal önceliklere ulaşmak ve bunları yerine getirmek için ek bir politika düzeyi olarak anlaşılmıştır.

8. ve 9. beş yıllık kalkınma planları ile ise bölgesel kalkınma, yerelde çözülmesi gereken yapısal bir sorun olarak değerlendirilmiştir. Yerelleşme, yeni yerel kurumlar, stratejik planlama, rekabet gücü, KOBİ gelişimi, sürdürülebilirlik, politika çerçevesini şekillendiren ana anahtar kavramlar olmuştur. Zonguldak-Karabük-Bartın Bölgesel Kalkınma Projesi, Doğu Anadolu Bölgesel Kalkınma Projesi gibi projelerin her biri, hem temel hem de bu bölgelere özgü sorunları çözmek için tasarlanmıştır. Bununla birlikte, bölgesel kalkınma politikalarının zihniyetini değiştirme güdüsü, büyük ölçekli bölgesel projeler uygulama metodolojisini değiştirmeye yetmemiştir. Yukarıda bahsi geçen projelerin tamamı bölgesel dinamikler göz önünde bulundurularak ve yerel olarak bağlayıcı projeler olarak hazırlanmış olsa da, hedefleri gerçekleştirmeye yönelik araçlar yine kamu yatırımları ve geleneksel yaklaşımla sınırlı kalmıştır. Planlarda tanımlanan ortak hedefler doğrultusunda bölgesel ağları düzenleyecek ve harekete geçirecek sorumlu bir kurumun olmaması, istenilen sonuçların elde edilememesinin ana nedenlerinden biri olmuştur.

Merkezi hiyerarşinin bir sonucu olarak yerel ve bölgesel düzeyde yönetim ve kendi kendini örgütlenme kapasitesinin olmaması bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, ülkenin bölgesel politikaları hiçbir zaman yerel aktörleri bölgesel kalkınma politikalarının bir parçası haline getirecek şekilde tasarlanmamıştır. Her şeye rağmen kalkınma ajanslarının kurulması, ülkenin bölge planlama tarihinde en önemli gelişme olmuştur. Kalkınma ajanslarının görev ve misyonları ekonomik canlanma ve yerel kalkınma ile sınırlı olmasına rağmen, ilk kez resmi bir bölge tanımıyla bölgesel ölçek kamu yönetimine kazandırılmıştır. "Kalkınma Ajanslarının Kuruluş ve Görevleri

Hakkında Kanun" 2006 yılında yürürlüğe girmiş, kalkınma ajansları Türkiye'nin bölgesel kalkınma gündeminin ana konusunu oluşturmuştur. 10. Kalkınma Planı'nda bölgesel kalkınma alanında temel hedef "Bölgesel kalkınma politikaları ile bir yandan ülke genelinde daha dengeli bir refah dağılımı sağlanması" olarak belirlenmiştir. 10. Kalkınma Planına ek olarak, ülke genelinde bölgesel kalkınma konusunda bütünlük bir yapı oluşturmak amacı bağlamında, ilk kez bölgesel kalkınma ulusal stratejisi (BGUS) hazırlanmıştır. Son dönemde kalkınma ajanslarının etkinliği ve kilit rolü ile bölgesel kalkınma politikası daha girişimci ve esnek bir zihniyete doğru kaymıştır.

Bölgesel politikalar, 60'lı yılların başından itibaren, kademeli olarak, devlet tarafından düzenlenen yeniden dağıtımcı politikalardan, daha piyasa odaklı ve girişimci politikalara kaymış, yerel kurumların temelleri atılmıştır. Devletin politikaları, işlevleri ve yetkilerinin yeniden konumlandırılması yoluyla küçültülmüş ve yerel organlara devredilmiştir. Devlet politikalarının zihniyeti de piyasa dostu bir mantığa doğru kaymış ve bölgelerin ortaya çıkışı bu kaymanın bir sonucu olarak kavramsallaştırılmıştır.

3.2. TÜRKİYEDE KALKINMA AJANSLARININ KURULMASI

Kalkınma Ajanslarının kuruluşu Bakanlar Kurulu kararı ile kademeli olarak 26 Düzey 2 bölgesinde gerçekleşmiştir. Kalkınma Ajanslarının Kuruluş kararnamelerinde ajans merkezi ve kapsadığı iller belirtilmiştir. Ajansların kademeli olarak faaliyete geçirilmesinin sebebi 5449 sayılı kanunun gerekçesinde yer almaktadır. Kademeli örgütlenmenin amacı, edinilen tecrübeler ve bölgelerin özgün yapılarına göre teşkilat yapılarının ve birimlerinin belirlenmesi, özelleşmiş bir yapı ile ajansların yaygınlaştırılmasını sağlamaktır. Kalkınma Ajansları Düzey 2 bölgesinde bir merkez ve faaliyet gösterdiği diğer illerde Yatırım Destek Ofisi (YDO) şeklinde organize edilmiştir. Aşağıdaki tabloda 26 kalkınma ajanslarının adları ve faaliyet gösterdiği iller verilmiştir.

Tablo 7. Türkiye'deki 26 Kalkınma Ajansı

Kodu	Adı	Faaliyet Gösterdiği İller
TR31	İzmir Kalkınma Ajansı	İzmir
TR62	Çukurova Kalkınma Ajansı	Adana, Mersin
TR10	İstanbul Kalkınma Ajansı	İstanbul
TR52	Mevlana Kalkınma Ajansı	Karaman, Konya
TR83	Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı	Amasya, Çorum, Samsun, Tokat
TRA1	Kuzey Doğu Anadolu Kalkınma	Bayburt, Erzincan, Erzurum

TRB2	Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı	Bitlis, Hakkâri, Muş, Van
TRC1	İpekyolu Kalkınma Ajansı	Adıyaman, Gaziantep, Kilis
TRC2	Karacadağ Kalkınma Ajansı	Diyarbakır, Şanlıurfa
TRC3	Dicle Kalkınma Ajansı	Batman, Mardin, Şırnak, Siirt
TR21	Trakya Kalkınma Ajansı	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ
TR22	Güney Marmara Kalkınma Ajansı	Balıkesir, Çanakkale
TR32	Güney Ege Kalkınma Ajansı	Aydın, Denizli, Muğla
TR33	Zafer Kalkınma Kalkınma Ajansı	Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak
TR41	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı	Bilecik, Bursa, Eskişehir
TR42	Doğu Marmara Kalkınma Ajansı	Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova
TR51	Ankara Kalkınma Ajansı	Ankara
TR61	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı	Antalya, Burdur, Isparta
TR63	Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye
TR71	Ahiler Kalkınma Kalkınma Ajansı	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Niğde,
TR72	Orta Anadolu Kalkınma Ajansı	Kayseri, Sivas, Yozgat
TR81	Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı	Bartın, Karabük, Zonguldak
TR82	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı	Çankırı, Kastamonu, Sinop
TR90	Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon
TRA2	Serhat Kalkınma Kalkınma Ajansı	Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars
TRB1	Fırat Kalkınma Ajansı (FKA)	Bingöl, Elâzığ, Malatya, Tunceli

3.3.KALKINMA AJANSLARININ GÖREVLERİ VE TÜRK İDARE SİSTEMİNDE YERİ

Kalkınma ajanslarının özgünlüğünün, genel devlet teşkilatlanması içindeki geleneksel yerel yönetimle uyumsuz yapılarından kaynaklandığı söylenebilir. Bu durum ajansların hem ölçeği hem de görev ve yetki alanları açısından geçerlidir. Kalkınma ajansları, bölgesel ve yapısal politikaları bütünleştirmenin bir aracı olarak AB üyeliğinin reform döneminde ülkenin politika gündemine girmiştir. Kalkınma ajanslarının kurulması, uzun bir planlama geleneğine sahip merkezi yönetim anlayışından girişimci ve yerel olarak yönlendirilen bir politika yapısına geçiş anlamına gelmektedir. Bu anlamda kalkınma ajansları, merkezle net ilişkiler kurmanın yanı sıra yerel paydaşlar arasında işbirliği kanalları kurarak yerel yönetimi sağlamanın önemli aktörü olarak görülmektedir. Kalkınma ajanslarının görevlerinden biri olan “bölgesel kalkınmayı

sağlamak için kamu sektörü, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek” bu noktanın altını çizmektedir. Ancak kalkınma ajanslarının yerel aktörler arasında yerel sinerji ve işbirliği yaratma görevi olmasına rağmen, devlet hiyerarşisindeki konumları tartışmalı bir konu olmuştur.

Yerel koordinasyon eksikliğinin verimsizliğinden uzun süredir muzdarip olan kalkınma ajansları, KOBİ'lerin desteklenmesinden, yerel ve merkezi koordinasyonun aktörü olmaya kadar birçok sorunu çözmekle görevlendirilmiştir. Kalkınma ajanslarının görevlerine ilişkin Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ajansların bu geniş görev kapsamını şöyle sıralamaktadır; (4 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2018)

- a) *Yerel yönetimlerin plânlama çalışmalarına teknik destek sağlamak.*
- b) *Bölge plân ve programlarının uygulanmasını sağlayıcı faaliyet ve projelere destek olmak; bu kapsamda desteklenen faaliyet ve projelerin uygulama sürecini izlemek, değerlendirmek veya Ajans personel sayısının yeterli olmadığı durumda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının onayı ile izlemesini ve değerlendirmesini yaptırmak ve sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına bildirmek*
- c) *Sanayi ve Teknoloji Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde büyüme potansiyeli taşıyan şirketlerin ve girişimcilerin desteklenmesine yönelik girişim sermayesi fonlarına katılım sağlamak.*
- ç) *Bölge plân ve programlarına uygun olarak bölgenin kırsal ve yerel kalkınma ile ilgili kapasitesinin geliştirilmesine katkıda bulunmak ve bu kapsamdaki projelere destek sağlamak.*
- d) *Bölge plan ve programlarını dikkate alarak kapsamı ve usulleri Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından belirlenmek üzere bölgelerindeki diğer projeleri izlemek.*
- e) *Bölgesel gelişme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik olarak kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek.*
- f) *Bölgesel gelişmeye yönelik Ajansa tahsis edilen iç ve dış kaynaklı fonları, bölge plân ve programlarına uygun olarak kullanmak veya kullandırmak.*
- g) *Bölgenin kaynak ve olanaklarını tespit etmeye, ekonomik ve sosyal gelişmeyi hızlandırmaya ve rekabet gücünü artırmaya yönelik araştırmalar yapmak, yaptırmak, başka kişi, kurum ve kuruluşların yaptığı araştırmaları desteklemek.*
- ğ) *Bölgenin iş ve yatırım imkânlarının, ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtımını yapmak veya yaptırmak.*

h) Bölge illerinde yatırımcıların, kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idarî iş ve işlemlerini, ilgili mevzuatta belirtilen süre içinde sonuçlandırmak üzere tek elden takip ve koordine etmek.

ı) Yönetim, üretim, tanıtım, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve işgücü eğitimi gibi konularda, ilgili kuruluşlarla işbirliği sağlayarak küçük ve orta ölçekli işletmelerle yeni girişimcileri desteklemek.

i) Türkiye'nin katıldığı ikili veya çok taraflı uluslararası programlara ilişkin faaliyetlerin

bölgede tanıtımını yapmak ve bu programlar kapsamında proje geliştirilmesine katkı sağlamak.

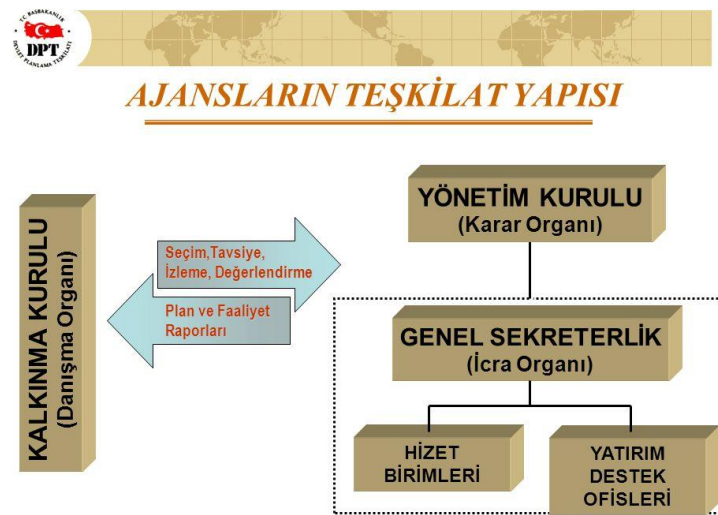
j) Ajansın faaliyetleri, malî yapısı ve ajansla ilgili diğer hususların güncel olarak yayımlanacağı bir internet sitesi oluşturmak

Mevzuatta da görüldüğü gibi, aşağıdan yukarıya bir yönetim anlayışından hareketle, yereldeki kalkınma ajanslarının özel sektör, STK ve kamu kurumları ile yakın işbirlikleri kurması beklenmektedir. Bunu başarmak için kalkınma ajanslarının 3 başlık altında sınıflandırılabilir net rol ve sorumlulukları vardır. Birinci grup faaliyetler, planlama ve araştırma faaliyetleri olup bu başlık altında ajansların en önemli görevi bölge planlarını hazırlamaktır. Ayrıca, bölgelerin temel sorunları hakkında yerel istatistik ve bilgi üretimi, daha önce yerelde başka hiçbir kurumun sorumlu olmadığı bir diğer önemli roldür. Kalkınma ajansları, sahadan toplanan bilgiler doğrultusunda, kamu ve özel sektöre özel destek programları tasarlamakta ve uygulamaktadır. Kalkınma ajansları, yatırım destek ofisleri aracılığıyla bölgelerinde yatırım yapmak veya iş yapmak isteyen yatırımcılara danışmanlık ve bilgilendirme hizmeti vermektedir. Kalkınma ajansları, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyini yükseltmek için doğru stratejiyi belirlemek, stratejilerin gerçekleştirilmesine yönelik projeleri finanse etmek ve bölgesel politikaları tasarlarlarken merkezi hükümete geri bildirim sağlamak için kurulmuş ve görevlendirilmiştir. Kalkınma ajanslarının sorumluluklarına daha çok bölgelere ekonomik çıktılar sunmak hâkim olmak ile birlikte, ajansların sosyal ve çevresel sorunları da içeren bir görev yelpazesi de bulunmaktadır. Bu nedenle, ajanslar, bir yandan merkezi politikaları uygulamakta, diğer yandan bölgeye özgü politikalar tasarlamakta ve geliştirmektedir. Bunu yaparken, kalkınma ajanslarının her şeyden önce tüm paydaşlar arasında ortaklıkların ortaya çıkmasının itici gücü olması beklenmektedir.

3.4. KALKINMA AJANSLARINDA ÖRGÜT YAPISI VE İŞ ÖZELLİKLERİ

Kalkınma ajanslarının yönetim yapısında en önemli rolü Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile birlikte yönetim kurulu oynamaktadır. Aşağıdaki şekilde kalkınma ajansının organizasyon yapısı verilmektedir.

Şekil 2. Ajansların Teşkilat Yapısı



Merkezi düzeyde, **Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı**, kalkınma ajanslarının genel koordinasyonundan ve diğer devlet kurumları ile koordinasyonun yanı sıra bütçenin tahsis edilmesi, yıllık çalışma programının onaylanması, ajans genel sekreterinin atanması gibi bazı organizasyonel düzenlemelerin sağlanmasından sorumludur.

Yönetim kurulu ise ajansların operasyonları ve stratejik yönelimleri ile ilgili tüm kararların alınmasından sorumludur. Yönetim kurulu, ajansın karar organıdır. Yönetim kurulu, tek ilden oluşan bölgelerde vali, büyükşehir belediye başkanı, ajans genel sekreteri, sanayi odası başkanı, ticaret odası başkanı ile kalkınma kurulu tarafından özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşlarından seçilecek üç temsilciden; birden fazla ilden oluşan bölgelerde il valileri, büyükşehir belediye başkanları veya büyükşehir olmayan illerde il merkez belediye başkanları, ajans genel sekreteri, büyükşehir olmayan illerin il genel meclisi başkanları ve ticaret ve sanayi odası başkanlarından oluşur. Birden fazla ilden oluşan bölgelerdeki illerde; ticaret ve sanayi odalarının ayrı ayrı kurulmuş bulunması halinde ticaret ve sanayi odası başkanlarının ikisi de kurumlarını temsil ederler. Yönetim kurulunun başkanı validir. Yönetim kurulu, toplantıya katılanların oy çokluğu ile karar alır. Yönetim kurulunun bazı önemli görev ve yetkileri ise aşağıdaki gibidir;

- *Yıllık çalışma programını kabul etmek ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının onayına sunmak*
- *Yıl içinde ihtiyaçlara göre bütçeyi revize etmek*
- *Yıllık mali raporu ve kesinleşen bütçe sonuçlarını onaylamak*
- *Taşınır ve taşınmaz mal alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımına karar vermek*
- *Altı aylık ara rapor ile yıllık faaliyet raporunu Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göndermek*
- *Ajans bütçesini onaylamak ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına göndermek. Genel sekreterlik tarafından sunulan program, proje ve faaliyetlerin desteklenmesine ilişkin teklifler ile kişi ve kuruluşlara yapılacak yardımları onaylamak*
- *Ajansa yapılacak bağış ve hibeleri kabul etmek. Personelin işe alınması ve işine son verilmesine karar vermek. Genel sekreterce belirlenen çalışma birimlerini ve bunlar arasındaki işbölümünü onaylamak*
- *Taşıt dışındaki taşınır malların alımı, satımı ve kiralanması ile hizmet alımı konularında genel sekreterin yetkili olacağı sınırları tespit etmek.*

Kalkınma kurulu ise ajansın danışma kurulu olup STK'lar, bölge kamu ve özel sektör temsilcilerinden oluşan 50 üyeden oluşmaktadır. Kalkınma kurulunun görev ve yetkileri şunlardır:

- *Tek ilden oluşan bölgelerde yönetim kurulunda yer alacak özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşları temsilcilerini ve iki katı yedeklerini sırasıyla seçmek.*
- *Ajansın yıllık faaliyet ve iç denetim raporlarını görüşmek, değerlendirmek ve yönetim kuruluna önerilerde bulunmak*
- *Bölgenin sorunlarına ve çözüm önerilerine, tanıtımına, potansiyeline ve önceliklerine yönelik olarak yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmak*
- *Toplantı sonuçlarını Sanayi ve Teknoloji Bakanlığına raporlamak ve toplantıya ilişkin bir sonuç bildirisi yayımlamak.*

Genel sekreterlik ajansın icra organıdır. Genel sekreterliğin ve yatırım destek ofislerinin en üst amiri genel sekreterdir. Genel sekreter yönetim kuruluna karşı sorumludur. Genel sekreterin bazı önemli görev ve yetkileri aşağıda verilmiştir;

- *Yönetim kurulu kararlarını uygulamak.*
- *Yıllık çalışma programı ile bütçeyi hazırlamak ve yönetim kuruluna sunmak*
- *Ajans gelirlerini toplamak, belirlenecek usul ve esaslar ile bütçe ve yönetim kurulu kararlarına uygun olarak harcamaları yapmak.*
- *Yönetim kurulu tarafından tespit edilecek sınırlar içerisinde, taşıt dışındaki taşınır malların alımına, satımına, kiralanmasına ve hizmet alımına karar vermek.*
- *Bölgedeki kişi, kurum ve kuruluşların proje üretme ve uygulama kapasitesini geliştirici faaliyetlerde bulunmak*
- *Özel kesim, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerin proje ve faaliyet tekliflerini değerlendirerek mali destek sağlamak üzere yönetim kuruluna öneri götürmek.*
- *Desteklenen proje ve faaliyetleri izlemek, değerlendirmek, denetlemek ve raporlamak.*
- *Bölgesel kalkınmayla ilgili yurt içindeki ve yurt dışındaki ajans ve kuruluşlarla işbirliği yapmak ve ortak projeler geliştirmek.*
- *Yerel yönetimlerin planlama çalışmalarına teknik destek sağlamak*
- *Personelin performans ölçütlerini belirlemek ve performansını değerlendirmek*
- *Personelin işe alınması ve işine son verilmesini yönetim kuruluna teklif etmek*
- *Ajans genel sekreterliğini temsilen, bölgesel gelişme ile ilgili ulusal ve uluslararası toplantılara katılmak ve yurt dışı temaslarda bulunmak*
- *Ajansın sekretarya işlerini ve görev alanına giren diğer hizmetleri yürütmek.*
- *Yönetim kurulunun devrettiği yetkileri kullanmak.*

Genel Sekreterlikle birlikte diğer bir “icra” organı olarak tanımlanan yatırım destek ofislerinin görev ve yetkileri şu şekildedir;

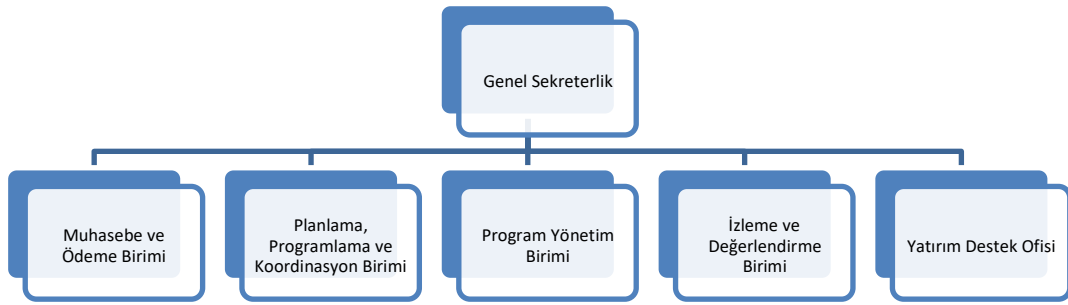
- *Bölge illerinde, özel kesimdeki yatırımcıların kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve yetki alanına giren izin ve ruhsat işlemleri ile diğer idari iş ve işlemlerini ilgili mevzuatta belirtilen süre içerisinde, ilgili mevzuatta bir süre belirtilmemişse öncelikle ve ivedilikle sonuçlandırmak üzere yönetim kurulu adına tek elden takip ve koordine etmek, yatırımları izlemek*
- *İlgili mevzuattaki başvuru koşulları ve istenen belgeler doğrultusunda yatırımcıya bilgi vermek ve yol göstermek*
- *Başvurular hakkında ön inceleme yapmak*

- *Bu Bölümün uygulanmasına ilişkin yapılan düzenlemelerde belirtilen işlemleri yapmak*
- *İş ve işlemler konusunda valiliğe ve genel sekreterliğe bilgi vermek*

Genel sekreterin teklifi ve Yönetim Kurulu'nun onayı ile en fazla beş çalışma birimi kurulabilmektedir. Her bir çalışma birimini ise genel sekreterin teklifi ve yönetim kurulu kararı ile uzman personel arasından belirlenen birim başkanı yönetir. Çalışanların tamamı kamu görevi yürütüyor olsa da, genel sekreter de dâhil olmak üzere tüm personel özlük işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabidir. Ajansın bu yapısı Kanun'un gerekçesinde şöyle tarif edilmektedir (TBMM, 2005: 10): *“Ajanslar, kamu-özel sektör ortaklığı anlayışına uygun bir yapıda kurulmaktadır. Bu bakımdan, normal kamu kuruluşu niteliğinde bir kurum olmadığı gibi tasarıda düzenlenmeyen bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olarak faaliyet gösterecektir. Bu yapı, ajansların istihdam ve harcama usullerinde, kamu kurum ve kuruluşlarının tabi olduğu genel bütçe, harcama, ihale, işe alma, işten çıkarma, personel ücret ödemesi, muhasebe yöntemlerinden bağımsız olarak esnek hareket edebilen, küçük fakat etkin ve dinamik bir birim olmasını sağlayacaktır. Hantal, büyük ölçekli, geniş kadrolu bir kuruluş olmayacak, bilakis küçük, etkin, çekirdek bir teknik kadroyla çalışan, destek hizmetlerinin hemen hemen tamamını maliyet etkin bir yöntemle hizmet satın alması ile temin eden, oluşan yeni şartlara çabuk adapte olabilen esnek bir yapı olacaktır.”*

Kalkınma Bakanlığı (2009) tarafından yayımlanan Destek Yönetim kılavuzunda ajans çalışma birimlerine daire organizasyon şeması aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

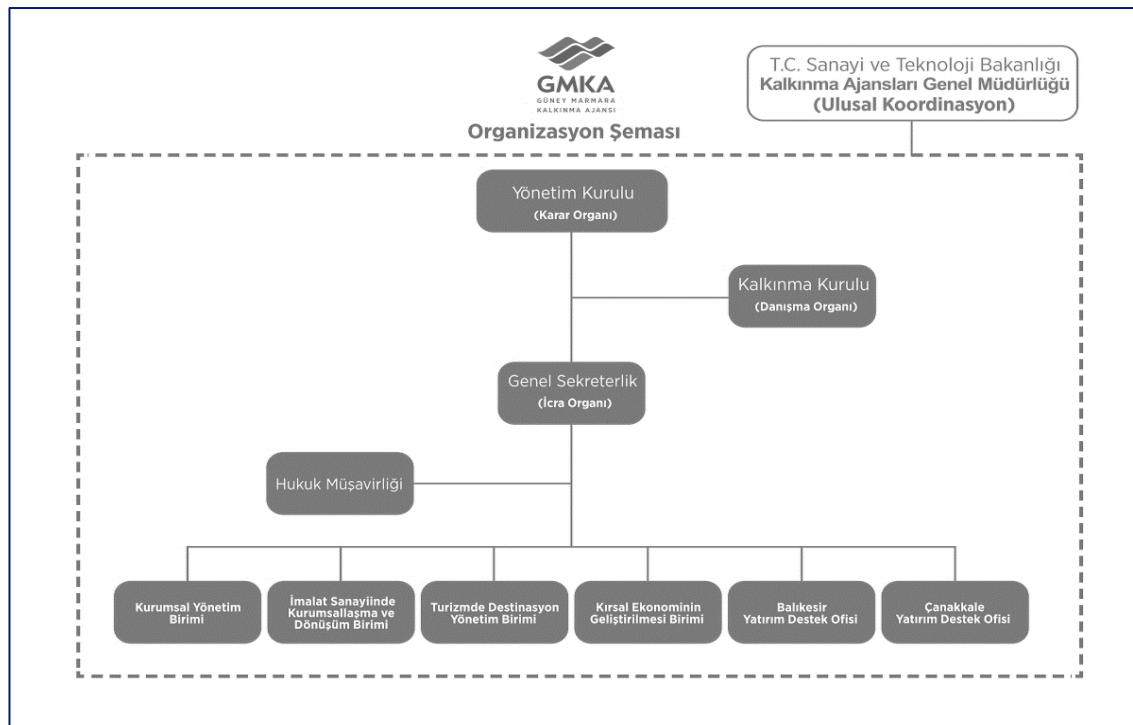
Şekil 3. Ajans Çalışma Birimleri/ Genel Örgüt Şeması



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı. Destek Yönetim Kılavuzu. 2009: 14

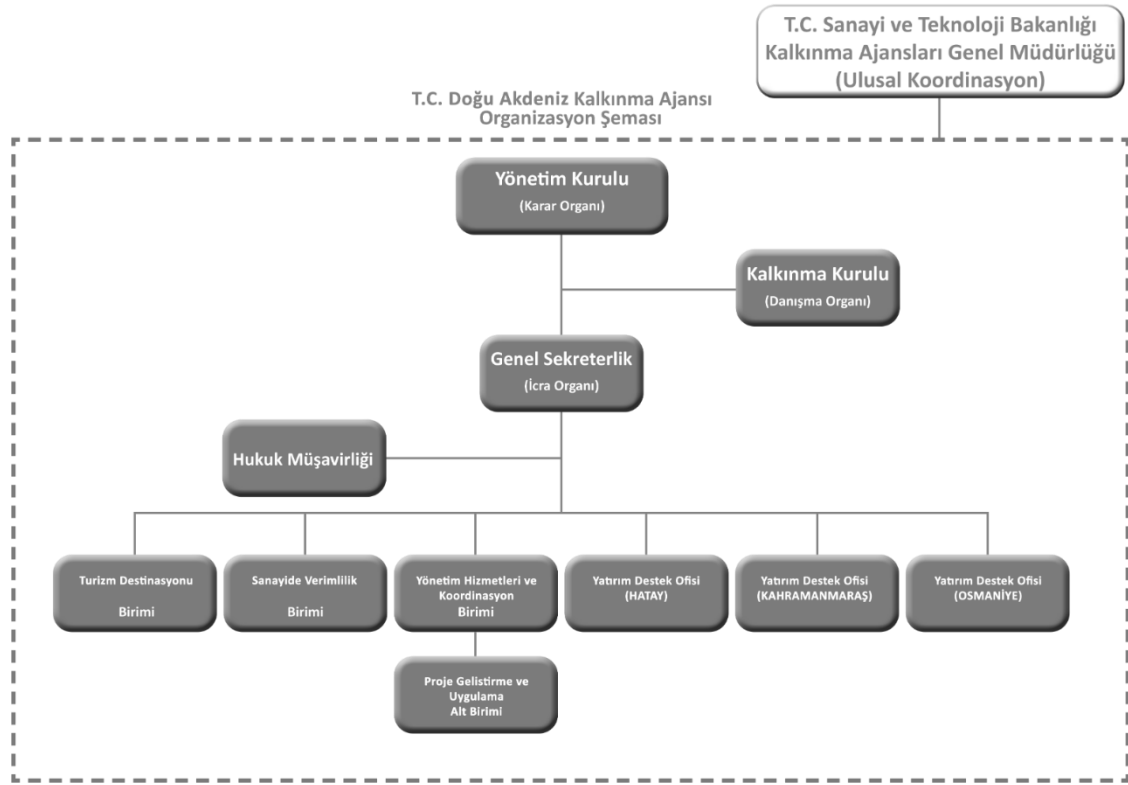
Son yıllarda kalkınma ajanslarının sonuç odaklı program perspektifi ile birlikte birim yapılanmalarında tüm ajanslar kendi bölgelerine özel farklılaşma sağlamışlardır. Aşağıdaki şekilde görüleceği üzere Güney Marmara Kalkınma Ajansı fonksiyonel birim yapısı yerine tematik birim yapılanmasına geçiş yapmıştır. Bu kapsamda İmalat Sanayiinde Kurumsallaşma ve Dönüşüm, Turizmde Destinasyon Yönetimi gibi bölgenin dinamikleri ile uyumlu birim yapılanması sağlamıştır.

Şekil 4. Güney Marmara Kalkınma Ajansı Organizasyon Şeması



Benzer şekilde Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı, Sanayide Verimlilik, Turizm Destinasyonu isimli birimler oluşturmuştur.

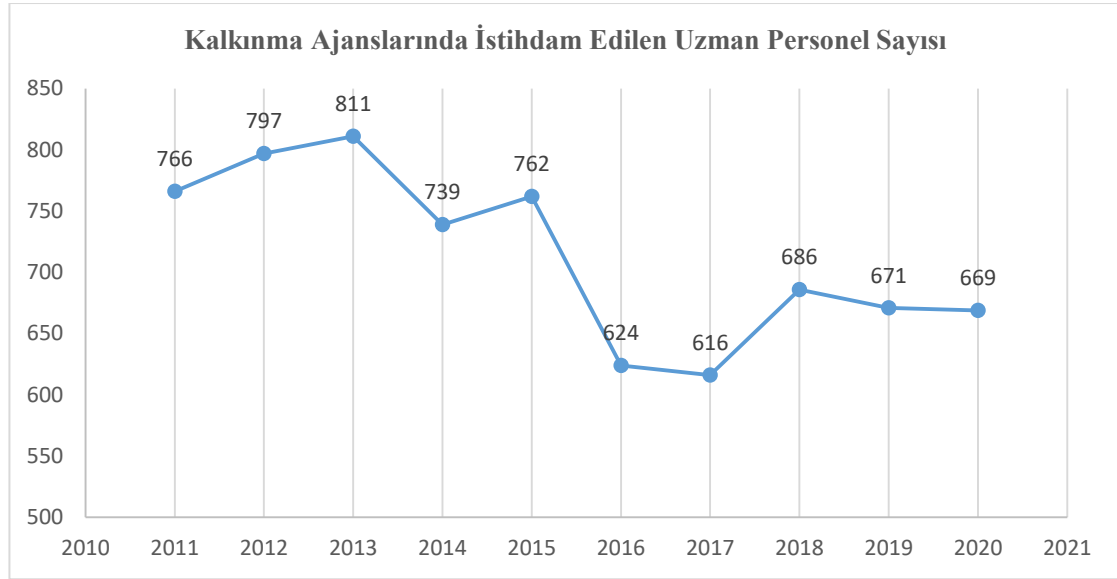
Şekil 5. Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı Organizasyon Şeması



3.5. KALKINMA AJANSLARINDA PERSONEL HAREKETLİLİĞİ

Kalkınma Ajansları Genel Faaliyet Raporlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda hazırlanan aşağıdaki grafikte görüleceği üzere uzman personel sayısı dalgalı bir seyir izlemiştir. Yaklaşık 2 yılda bir gerçekleşen yeni personel istihdamına rağmen 2013 yılından itibaren ajanslardan ayrılan personel sayısının arttığı gözlenmektedir. 2015 yılı sonu itibarıyla ajanslarda çalışıp ayrılan personel dâhil olmak üzere toplam 1620 kişi istihdam edilmiş, 682 kişi ise kalkınma ajanslarından ayrılmıştır. (Kalkınma Ajansları Genel Faaliyet Raporu, 2020).

Şekil 6. Kalkınma Ajanslarında Yıllara Göre İstihdam Edilen Uzman Sayısı



Kaynak: Şimşek vd., 2016

Kalkınma ajanslarından istifa eden çalışanlar ile 2016 yılında yapılan bir araştırmaya göre katılımcıların %56'sı istifa sebebi olarak “ajanstan memnuniyetsizlik” seçeneğini belirtmiştir. Ajanstan memnuniyetsizlik yaratan hususların bir kısmı ise “Ajansın kurumsal yetersizlikleri; ajans personeline uzmanlık kazandıracak organizasyon yapısının eksikliği”, “Ajansların yalnızca hibe mekanizmasını kullanan bir kurum olarak algılanması ve bu durumun motivasyon eksikliğine yol açması” ve “Genel sekreter ve yönetim kuruluna dair şikâyetler olarak belirtilmiştir. (Şimşek vd., 2016)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KONUSU VE YÖNTEMİ

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI

Çalışanların işyerinde yaptığı işin kendisi, motivasyonlarını etkileyebilmektedir. KHM süreç teorisi (Perry, 2000), KHM'nin örgütler aracılığıyla geliştirilebileceğini ve farklı iş özelliklerinin farklı motivasyon temellerini şekillendirdiğini vurgulamaktadır. Ancak, az sayıda çalışma bu ilişkiyi analiz etmiştir. Yapılan kısıtlı sayıda analiz ise, iş özellikleri ile KHM arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu tez çalışmasının özneleri iş özellikleri ve kamu hizmeti motivasyonudur. Bu kavramlar çerçevesinde araştırmanın konusu kalkınma ajansları örneğinde iş özellikleri ve kamu hizmeti motivasyon düzeyinin etkileşimidir. Araştırmada kalkınma ajanslarında çalışanların yaptıkları işin beceri çeşitliliği, görev önemi, görev bütünlüğü, özerklik ve geri bildirim boyutlarının, çalışanların KHM düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmektedir.

İş Özellikleri Modeli ve Kamu Hizmeti Motivasyonu kuramı çerçevesinde kurgulanan çalışmada iki kavram da belli sınırlar dâhilinde ele alınmıştır. İş Özellikleri Modeli kapsamında; işin 5 temel boyutunun KHM üzerindeki etkisi incelenirken kritik psikolojik durumlar değişkeni ilişki analizine dâhil edilmemiştir. Kritik psikolojik durumların varlığı kabul edilmek ile birlikte literatürde yer alan çalışmalarda da bu değişkenin aracı etkisinin analitik ve rasyonel bir yöntem ile ölçümünün zorluğu ortaya konmuştur. Bu çalışmada, 5 temel iş özelliğinin KHM üzerindeki doğrudan etkisine odaklanılmıştır.

Araştırma ülkemizdeki 26 kalkınma ajansında istihdam edilen uzmanlara gönderilen çevrimiçi anketlerin yanıtlanması ile elde edilen verilerin analizi ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda 2020 yılı itibarı ile kalkınma ajansında çalışan bireyler kapsama alınmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Küreselleşme, kamu yönetiminin geleneksel, hiyerarşik yapısının sorgulanmasına; esnek, katılımcı, etkileşimlere açık bir yapıya dönüşmesine neden olmuştur. Değişimin önemli aktörlerinden küreselleşme, yeni bir yönetim anlayışını ve

bu kapsamda yeni örgüt yapıları ve iş dizaynını gündeme getirmiştir. Değişen şartlar ve yeni yönetim anlayışı ile birlikte merkezi yönetimin güçlü yapısının yerine, yerinden yönetim ilkesinin benimsendiği, yerelde karar alıp uygulayan, dinamik ve esnek örgüt yapılarının ön plana çıktığı görülmektedir (Şimşek, 2013). Ülkemizde bu yeni anlayışa paralel olarak kalkınma ajanslarının kurulması çalışmaları 2009 yılında tamamlanmıştır. Kalkınma ajansları, kamu kesimi, özel kesim ve sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini geliştirmek, yerel potansiyeli harekete geçirmek ve kaynakların yerinde ve etkin kullanımını sağlamak amacıyla bölgesel düzeyde teşkilatlanmış örgüt yapısı olarak karşımıza çıkmıştır. Kalkınma planları başta olmak üzere temel politika dokümanlarında yerel/bölgesel dinamiklerin ve potansiyelin tespiti, bunların yerinde ve katılımcı bir anlayışla ortak akıl kullanılarak planlanması için yerel düzeyde esnek, aksiyona dayalı, rol paylaşımına açık, teknik kapasitesi yüksek bir kurumun gereklilikleri vurgulanmıştır (Şimşek, 2013: 13).

Kuruluş kanununda çok geniş görevler verilen kalkınma ajansları, geçtiğimiz 10 yıl içerisinde beklentiyi karşılayamamıştır. Devlet Denetleme Kurulu tarafından (2014) gerçekleştirilen incelemede kalkınma ajanslarının amaçlanan işlevleri yerine getiremediği, personel rejiminde kuruluş kanununda öngörülen temel felsefeden uzaklaşıldığı, klasik kamu kurumuna dönüşme tehdidi ile karşı karşıya bulunduğu tespit edilmiştir. Hem Devlet Denetleme Kurulu Raporundaki bulgular, hem de ajanslardan istifa eden çalışanların beyanları, beklentilerin karşılanamamasının örgüt yapısı, iş özellikleri ve motivasyon sorunları ile ilişkili olduğunun ipuçlarını vermektedir.

Ajanslardaki bahsi geçen sorunlar, önemli sayıda çalışanın istifaları ile sonuçlanmıştır. 2015 yılı sonu itibarıyla ajanslarda çalışıp ayrılan personel dâhil olmak üzere toplamda 1620 kişinin istihdam edildiği, ayrılanların toplam sayısının 682 kişiye ulaştığı görülmektedir (Şimşek vd., 2016). Oysaki alternatif kurumların daha fazla dışsal motivasyon aracı sunmasına rağmen, ülkemizde ilk kez rekabetçi üniversitelerden büyük başarılar ile mezun olan bireyler, doğup büyüdüğü bölgelerine hizmet etme motivasyonu ile kalkınma ajanslarında çalışmayı tercih etmişlerdir.

Kamu hizmeti motivasyonu, bireylerin belli bir kamu hizmetiyle kişisel olarak özdeşleşmesi, kamu yararına hizmet isteği, fedakârlık ve yardımseverlik gibi özellikle kamu kurumlarında bulunan motiflere karşı olan yatkınlığı olarak tanımlanmaktadır (Perry ve Wise, 1990). Kalkınma ajanslarının görev alanının genişliği, esnek yapısı ve yerinden karar alma mekanizmaları, çalışanlarının kamu yararına hizmet etme isteği, fedakârlık ve yardımseverlik gibi motiflere eğilimi açısından önemli bir altyapı

sunmaktadır. Ancak, kuruluş felsefesi ve personel rejimi kamu hizmeti motivasyonuna dayalı ajanslarda, örgüt yapısı ve iş dizaynına ilişkin bazı unsurların, çalışanların kamu hizmeti motivasyon düzeylerinde de değişikliklere yol açtığı iddia edilmektedir.

Kalkınma ajanslarından ayrılan çalışanlara yönelik yapılan anket çalışmasının genel değerlendirmelerine yer verilen bölümde “ajanstan memnuniyetsizlik” yaratan hususların: ajansın kurumsal yetersizlikleri, organizasyon yapısındaki zayıflıklar, ajansların yalnızca hibe mekanizmasını kullanan bir kurum olarak algılanması, mevzuattaki diğer görevlerini yerine getirememesi, ajans personeline uzmanlık kazandıracak iş tasarımının bulunmaması, yönetim kurulu ve merkezi yapıların karar alma süreçlerine müdahale etmesi gibi örgüt yapısı ve iş dizaynı ile ilişkili olabilecek unsurlardan oluştuğu görülmektedir (Şimşek vd., 2016). Kamu hizmeti motivasyonu yüksek bu bireylerin yaklaşık yüzde 40’ının istifa etmesi, istifa gerekçelerinde mevzuatta yer alan görev çeşitliliğinin pratikte mevcut olmadığını ve iş süreçlerinde özgür davranmadıklarını belirtmeleri, konunun iş özellikleri ve KHM çerçevesinde incelenmesine olanak sağlamıştır.

Bu kapsamda tezin amacı, iş özelliklerinin KHM ile ilişkisini kalkınma ajansları örneğinde ortaya koymaktır. Görev önemi, görev bütünlüğü, beceri çeşitliliği, özerklik ve geri bildirim boyutlarının, bireylerin KHM düzeyleri ile ilişkisi analiz edilmektedir. İş özelliklerinin KHM ile ilişkisinin analizi, KHM’yi şekillendirebilme açısından örgütlere yeni araçlar sunabilecektir. Bu kapsamda, 5 temel iş özelliği özelinde yapılacak tasarımlar KHM düzeyini artıracak, bireylerin ve örgütlerin performanslarını etkileyebilecektir. Araştırma sonuçları hem kalkınma ajanslarında hem de diğer kamu kurumlarında işin temel özelliklerini dizayn ederek çalışanların kamu hizmeti motivasyonunu artıracak yöntemlere rehberlik edecektir.

Ülkemizdeki üniversiteler bünyesinde hazırlanan yüksek lisans ve doktora tezleri incelendiğinde, başlık veya özet kısmında “kamu hizmeti motivasyonu” kavramını barındıran çalışmaların sayısı yalnızca üçtür. Bu kapsamda, bu tezin, KHM kuramına ilişkin araştırmaların yaygınlaşması ve KHM düzeyinin ölçümüne ilişkin geliştirilecek yeni ölçeklere altlık oluşturması bakımından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma modeli, iş özelliklerinin 5 boyutu ile kamu hizmeti motivasyonu arasındaki ilişkiyi test etmek üzere oluşturulmuştur. Çalışmanın 5 hipotezi aşağıda yer almaktadır:

- Beceri çeşitliliği kamu hizmeti motivasyonunu olumlu etkiler
- Görevin önemi kamu hizmeti motivasyonunu olumlu etkiler
- Görev bütünlüğü kamu hizmeti motivasyonunu olumlu etkiler
- Özerklik kamu hizmeti motivasyonunu olumlu etkiler
- Geri bildirim kamu hizmeti motivasyonunu olumlu etkiler

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Veri toplama yöntemi olarak çevrimiçi anket uygulaması kullanılmıştır. Survey.com üzerinde oluşturulan anket e-posta yöntemi ile kalkınma ajansı çalışanlarına 2020 yılı temmuz ayında iletilmiştir. E-posta ve telefon yolu ile birçok kez hatırlatmalar yapılmış ve 2021 yılı Şubat ayı itibarı ile 202 kişinin doldurulmuş anket formu elde edilmiştir.

İş özelliklerinin birbirinden bağımsız 5 boyutu olan beceri çeşitliliği, görevin önemi, özerklik, geri bildirim ve görev bütünlüğü boyutlarını ölçmek için Hackman ve Oldham'ın geliştirdiği ölçekten faydalanılarak uyarlama çalışması yapılmıştır. Kamu hizmeti motivasyonunu ölçmeye yönelik olarak Sangmook Kim tarafından Perry'nin 24 soruluk setini 12 soruya indirgediği ölçekte uyarlama tekniği kullanılmıştır.

Ölçülmesi beklenen kavramları tam anlamı ile yansıtabilen, psikometrik özellikler açısından incelenmiş bu ölçekler hem kültürel hem de dilbilgisel yönden eşdeğerliği sağlanacak şekilde küçük revizyonlara tabi tutulmuştur. Ölçeklerin Türkçe'ye çevirisinin kavramsal olarak eşdeğer ifadeler olmasına, hedef kitlesi göz önünde bulundurularak kelimeler seçilmesine dikkat edilmiştir. Farklı uzmanlar tarafından yapılan çeviriler karşılaştırılmıştır. Çevirilerin anlam bakımından birbiriyle uyumuna dikkat edilmiştir. Türkçeye çevirisi yapılan ölçek maddeleri her iki dile hâkim olan başka bir uzmana gönderilerek orijinal diline geri çevrilmesi istenmiştir. Maddeler birbiriyle karşılaştırılarak uyumlu oldukları görülmüştür. Aşağıdaki tablolarda pilot anket uygulamaları kapsamında kullanılan ölçekler verilmiştir.

Tablo 8. İş Özellikleri Tanılama Ölçeği

Beceri Çeşitliliği	Çok çeşitli yetenekleri ve becerileri kullanarak bir dizi farklı görev yapma şansım var.
	Yaptığım işte bir dizi karmaşık beceri seti kullanıyorum.
	İşim oldukça basit ve rutin.
	İşim, bir dizi farklı görev yapmakla ilgilidir.
Görev Bütünlüğü	İşimdeki çabalarımın sonuçları açıkça görülebilir ve tanımlanabilir.
	Kurumun son ürün çıktısı veya hizmetine katkılarım önemsizdir.
	İşim, başından sonuna kadar bütün bir iş parçasını yapma şansım olmayacak şekilde düzenlenmiştir.
	İşim, başladığım tüm işleri bitirme şansı sağlıyor.
Özerklik	İşimin nasıl ve ne zaman yapılacağına karar vermek için önemli ölçüde sorumluluk sahibiyim.
	İşin nasıl yapılacağına karar vermede çok kısıtlı özgürlüğüm var.
	İşim bana takdir yetkisi kullanma veya karar verme sürecine katılma fırsatı vermiyor.
	İşim, işi yaparken bana büyük bir özgürlük veriyor.
Görev Önemi	Yaptığım şey, diğer insanların refahını çok önemli şekillerde etkiler.
	Yaptığım iş başka kimsenin sonuçlarına çok az seviyede etki ediyor.
	İşim, kurumun hayatta kalması için çok önemli değil.
	Birçok insan benim yaptığım işten etkileniyor.
Geri Bildirim	Yöneticim performansım hakkında sürekli geri bildirim sağlıyor.
	İşimin kendisi bana ne kadar iyi olduğum hakkında bilgi veriyor.
	Sadece işi yapmak bana ne kadar iyi olduğumu anlamaya fırsat veriyor
	Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım, işi ne kadar iyi yaptığım konusunda nadiren bana geri bildirim veriyorlar.
	Yöneticilerimiz, işimizde ne yaptığımız hakkında düşündüklerini bize bildirir.
	İşim, yeterince performans gösterip göstermediğim hakkında çok az ipucu veriyor.

Tablo 9. KHM Tanılama Ölçeği

Politikaya İlgisi	Ulusal/bölgesel plan, program ve politikaların oluşturulması sürecine katkı sağlamaya ilgi duyarım.
	Süreçlerine dâhil olduğum program, proje ve faaliyetlerden insanların yararlandıklarını görmek bana büyük memnuniyet verir.
	Fikirlerimin plan, program ve politikalara dâhil edildiğini görmek bana büyük memnuniyet verir.
Kamu Yararına Bağlılık	Kamu hizmetleri ve politikaları benim çıkarlarıma zarar verse bile toplumun geneline fayda sağlaması beni memnun eder.
	Yaptığım işi gelir aracı olmaktan ziyade vatandaşlık görevi olarak görürüm.
	Kamu çalışanlarının, kamunun yaptığı tüm harcamalarda hesap verebilirlik ilkesi kapsamında bireysel inisiyatif alması gerekir.
Merhamet	Bireysel olarak bana maliyet oluşturacak olsa da fakir ve dezavantajlı gruplar için bir şeyler yapmayı isterim.
	Başkalarının kamu hizmetine erişme sürecinde yaşadığı zorluklar bende acıma ve merhamet hissi oluşturur.
	Kamu hizmetine erişmede yardıma ihtiyaç duyan kişilere, görevim olmasa dahi bireysel inisiyatif olarak yardım ederim.
Fedakârlık	Kamu hizmetini sağlamak için gerektiğinde mesai saatleri dışında gönüllü olarak çalışırım.
	Topluma faydalı hizmetler üretmek, benim için kişisel başarılarından daha önemlidir.
	Başkalarına yardım etmek için kişisel çıkarlarımı feda edebilecek bir insanım

Araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren kalkınma ajanslarında 2020 yılı itibarı ile çalışan 616 uzmandan oluşmaktadır. 202 kişi ile gerçekleştirilen anket çalışması kapsamında örneklemin evrene oranı yaklaşık %32’dir.

4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Pilot anket çalışmalarında, çalışanların kimliklerini açığa çıkaracak sorulara cevap vermek istemedikleri veya doğru yanıt vermedikleri görüldüğünden, katılımcıların kimliğini açığa çıkaracak yaş ve cinsiyet gibi sorular anket formundan çıkarılmıştır. Bu kapsamda kontrol değişkenleri sınırlı kalmıştır. Anketlere verilen cevaplar çalışan kişilerin bireysel algılarına dayanmaktadır. Bireylerin başkaları tarafından benimsenmesi daha olası tutumları takınma eğiliminde olması anlamına

gelen “toplumsal cazibe yanlılığı” ile soruları cevaplandırmış olması muhtemeldir. Ayrıca yalnızca kesitsel anket verilerinin, ilişkilere ilişkin nedensel açıklamalar yapma yeteneği kısıtlıdır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ANALİZ VE TESPİTLER

5.1. PİLOT ÇALIŞMA İLE İŞ ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİ

Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen İş Özellikleri ölçeği kullanılarak 40 katılımcı ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama faktör analizine tabi tutulmuştur. Örneklemin analiz için yeterli olup olmadığını açıklayan KMO 0 ile 1 arasında değer alır ve 1 e ne kadar yakınsa örneklem o kadar faktör analizine uygundur. KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olması sebebi ile faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyonun yeterli olup olmadığını belirleyen Bartlett testi sonucunda $p < 0,05$ olarak belirlenmiş ve korelasyonun yeterli olduğu görülmüştür. Tabloda pilot uygulama verileri ile KMO ve Bartlett test sonuçları verilmiştir.

Tablo 10. İş Özellikleri Ölçeği KMO ve Bartlett Test Sonuçları

KMO	,680
Bartlett Testi	X^2
	647,458
	sd
	253
	p
	,000

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte öz değeri 1'den büyük 5 faktör olduğu görülmüştür. İyi bir faktör çözümlemesinde en az sayıda faktör ile toplam varyansın en azın %50'sinin açıklanması beklenirken, 5 faktörde toplanan ölçeğin açıklandığı toplam varyans miktarı %70,547 olarak belirlenmiştir. AFA sonucunda ortaya çıkan özdeğer ve varyans değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 11. İş Özellikleri Ölçeği AFA Sonuçları

Faktör	Özdeğerler			Dönüştürülmüş Kareler Toplam		
	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
1	6,924	30,103	30,103	4,487	19,507	19,507
2	4,872	21,181	51,284	4,431	19,264	38,771
3	1,888	8,210	59,494	2,631	11,440	50,211
4	1,326	5,767	65,261	2,398	10,425	60,636
5	1,216	5,287	70,547	2,280	9,911	70,547

Ölçek iç tutarlılığını belirlemede kullanılan ve test maddeleri arasındaki ikili korelasyondan hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları İş Özellikleri boyutları için oldukça güvenilir olarak tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucu faktör yük değeri düşük olmayan ancak binişik madde özelliği taşıyan 3 madde (“Kurumun son ürün çıktısı veya hizmetine katkılarım önemsizdir”, “İşimin kendisi bana ne kadar iyi olduğum hakkında bilgi veriyor.” ve “Sadece işi yapmak bana ne kadar iyi olduğumu anlamaya fırsat veriyor”) ölçekten çıkarılmış ve ölçek revize edilmiştir. Aşağıdaki tabloda İş Özellikleri boyutları ve bu boyutları ölçmeye yönelik oluşturulan değişkenlere ilişkin faktör yükleri ve Cronbach Alfa katsayıları verilmiştir.

Tablo 12. İş Özellikleri Pilot Ölçeğin Faktör Yükleri ve İç Tutarlılık Katsayıları

Boyut	Değişken	Faktör Yükü	Cronbach Alpha (α)
Beceri Çeşitliliği	Çok çeşitli yetenekleri ve becerileri kullanarak bir dizi farklı görev yapma şansım var.	0,876	0,938
	Yaptığım işte bir dizi karmaşık beceri seti kullanıyorum.	0,833	
	İşim oldukça basit ve rutin.	0,792	
	İşim, bir dizi farklı görev yapmakla ilgilidir.	0,743	
	İşimin talepleri oldukça rutin ve öngörülebilir.	0,843	
Görev Bütünlüğü	İşimdeki çabalarımın sonuçları açıkça görülebilir ve tanımlanabilir.	0,744	0,791
	Kurumun son ürün çıktısı veya hizmetine katkılarım önemsizdir.	0,55	
	İşim, başından sonuna kadar bütün bir iş parçasını yapma şansım olmayacak şekilde düzenlenmiştir.	0,721	
	İşim, başladığım tüm işleri bitirme şansını sağlıyor.	0,679	
Özerklik	İşimin nasıl ve ne zaman yapılacağına karar vermek için önemli ölçüde sorumluluk sahibiyim.	0,772	0,801
	İşin nasıl yapılacağına karar vermede çok kısıtlı özgürlüğüm var.	0,712	
	İşim bana takdir yetkisi kullanma veya karar verme sürecine katılma fırsatı vermiyor.	0,503	
	İşim, işi yaparken bana büyük bir özgürlük veriyor.	0,789	
Görev Önemi	Yaptığım şey, diğer insanların refahını çok önemli şekillerde etkiler.	0,704	0,691
	Yaptığım iş başka kimsenin sonuçlarına çok az seviyede etki ediyor.	0,684	
	İşim, kurumun hayatta kalması için çok önemli değil.	0,636	
	Birçok insan benim yaptığım işten etkileniyor.	0,601	

Geri Bildirim	Yöneticim performansım hakkında sürekli geri bildirim sağlıyor.	0,709	0,823
	İşimin kendisi bana ne kadar iyi olduğum hakkında bilgi veriyor.	0,569	
	Sadece işi yapmak bana ne kadar iyi olduğumu anlamaya fırsat veriyor	0,558	
	Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım, işi ne kadar iyi yaptığım konusunda nadiren bana geri bildirim veriyorlar.	0,688	
	Yöneticilerimiz, işimizde ne yaptığımız hakkında düşündüklerini bize bildirir.	0,788	
	İşim, yeterince performans gösterip göstermediğim hakkında çok az ipucu veriyor.	0,732	
Toplam Ölçek			0,875

5.2. İŞ ÖZELLİKLERİ TANILAMA ÖLÇEĞİNİN REVİZYONU

Faktör yük değeri düşük olmayan ancak binişik madde özelliği taşıyan 3 maddenin ölçekten çıkarılması ile oluşan revize ölçeğin KMO değeri: $KMO=,67 > 60$ olduğundan örnek büyüklüğünün faktör analizi için uygulaması için yeterli olduğu anlaşılmıştır. Bartlett testi sonucuna göre değişkenler arası ilişki olduğu ($p < ,05$) saptanmıştır. Aşağıdaki tabloda revize ölçeğe ilişkin KMO değeri Bartlett test sonuçları verilmiştir.

Tablo 13. İş Özellikleri Revize Ölçeğine Dair KMO Değerleri

KMO		,670
Bartlett Testi	X^2	566,043
	sd	190
	p	,000

Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek değişkenlerin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Açımlayıcı faktör analizi için 5 faktör önerilmektedir. 5 faktörün açıkladığı varyans %74 olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucu ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,50'nin üstünde olduğu görülmüştür. Aşağıdaki tabloda oluşan 5 faktöre ilişkin özdeğer ve varyans değerleri verilmiştir.

Tablo 14. İş Özellikleri Ölçeği'ne Ait Öz Değerler Ve Faktörlerin Açıkladıkları Varyanslar

Özdeğerler			
Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
Beceri Çeşitliliği	5,801	29,004	29,004
Görev Bütünlüğü	4,771	23,857	52,861
Özerklik	1,838	9,191	62,052
Görev Önemi	1,220	6,098	68,149
Geri Bildirim	1,181	5,907	74,056

İş Özellikleri revize ölçeğinin Cronbach Alfa katsayıları yeniden hesaplanmış ve oldukça güvenilir olarak tespit edilmiştir. Aşağıdaki tabloda İş Özellikleri boyutları ve bu boyutları ölçmeye yönelik oluşturulan değişkenlere ilişkin faktör yükleri ve Cronbach Alfa katsayıları revize ölçek kapsamında yeniden verilmiştir.

Tablo 15. Revize İş Özellikleri Ölçeği Faktör Yükleri ve İç Tutarlılık Katsayıları

Boyut	Değişkenler	Faktör Yüğü	Cronbach Alpha (α)
Beceri Çeşitliliği	Çok çeşitli yetenekleri ve becerileri kullanarak bir dizi farklı görev yapma şansım var.	0,882	0,938
	Yaptığım işte bir dizi karmaşık beceri seti kullanıyorum.	0,825	
	İşim oldukça basit ve rutin.	0,788	
	İşim, bir dizi farklı görev yapmakla ilgilidir.	0,764	
	İşimin talepleri oldukça rutin ve öngörülebilir.	0,855	
Görev Bütünlüğü	İşimdeki çabalarımın sonuçları açıkça görülebilir ve tanımlanabilir.	0,739	0,838
	İşim, başından sonuna kadar bütün bir iş parçasını yapma şansım olmayacak şekilde düzenlenmiştir.	0,707	
	İşim, başladığım tüm işleri bitirme şansı sağlıyor.	0,718	
Özerklik	İşimin nasıl ve ne zaman yapılacağına karar vermek için önemli ölçüde sorumluluk sahibiyim.	0,788	0,801
	İşin nasıl yapılacağına karar vermede çok kısıtlı özgürlüğüm var.	0,662	
	İşim bana takdir yetkisi kullanma veya karar verme sürecine katılma fırsatı vermiyor.	0,533	
	İşim, işi yaparken bana büyük bir özgürlük veriyor.	0,787	

Görev Önemi	Yaptığım şey, diğer insanların refahını çok önemli şekillerde etkiler.	0,727	0,691
	Yaptığım iş başka kimsenin sonuçlarına çok az seviyede etki ediyor.	0,694	
	İşim, kurumun hayatta kalması için çok önemli değil.	0,699	
	Birçok insan benim yaptığım işten etkileniyor.	0,607	
Geri Bildirim	Yöneticim performansım hakkında sürekli geri bildirim sağlıyor.	0,756	0,827
	Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım, işi ne kadar iyi yaptığım konusunda nadiren bana geri bildirim	0,736	
	Yöneticilerimiz, işimizde ne yaptığımız hakkında düşündüklerini bize bildirir.	0,816	
	İşim, yeterince performans gösterip göstermediğim hakkında çok az ipucu veriyor.	0,729	
Toplam Ölçek			0,825

5.3. PİLOT ÇALIŞMA İLE KHM TANILAMA ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİ

Kamu Hizmeti Motivasyonu ölçeğinin pilot veriler ile testi sonucu $KMO=,86 > 60$ olduğundan örnek büyüklüğünün faktör analizi için uygulaması için yeterli olduğu anlaşılmıştır. Bartlett testi sonucuna göre değişkenler arası ilişkinin anlamlı olduğu ($p < ,05$) saptanmıştır. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek değişkenlerin yapısının aynı kalması sağlanmıştır.

Tablo 16. KHM Ölçeğine KMO Değerleri

KMO		,865
Bartlett Testi	X^2	298,933
	sd	66
	p	,000

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçekte öz değeri 1'den büyük 4 faktör olduğu görülmüştür. İyi bir faktör çözümlemesinde en az sayıda faktör ile toplam varyansın en azın %50'sinin açıklanması beklenirken, çalışmada 4 faktörde toplanan ölçeğin açıkladığı toplam varyans miktarı %78,277 olarak belirlenmiştir. Aşağıdaki tabloda KHM'nin boyutlarına ilişkin özdeğer ve varyans değerleri verilmiştir.

Tablo 17. KHM Ölçeğine Ait Öz Değerler Ve Faktörlerin Açıkladıkları Varyanslar

Faktör	Özdeğerler		
	Özdeğer	Açıklanan Varyans (%)	Toplam Varyans (%)
Kamu Yararına Bağlılık	6,558	54,650	54,650
Merhamet	1,337	11,142	65,791
Fedakarlık	,862	7,186	72,977
Politikaya İlgi	,636	5,300	78,277

Ölçek iç tutarlılığını belirlemede kullanılan Cronbach Alfa katsayıları oldukça güvenilir olarak tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucu ölçek maddelerinin faktör yüklerin 0,50'nin üstünde olduğu görülmüştür. Aşağıdaki tabloda KHM boyutları ve boyutların alt değişkenlerine ilişkin faktör yükleri ve iç tutarlılık katsayıları verilmiştir.

Tablo 18. KHM Ölçeğine Dair Faktör Yükleri ve İç Tutarlılık Kat Sayıları

Boyut	Değişkenler	Faktör Yüğü	Cronbach Alpha (α)
Kamu Yararına Bağlılık	Kamu hizmetleri ve politikaları benim çıkarlarıma zarar verse bile toplumun geneline fayda sağlaması beni memnun eder.	0,797	0,799
	Yaptığım işi gelir aracı olmaktan ziyade vatandaşlık görevi olarak görürüm.	0,749	
	Kamu çalışanlarının, kamunun yaptığı tüm harcamalarda hesap verebilirlik ilkesi kapsamında bireysel inisiyatif alması gerekir.	0,725	
Merhamet	Bireysel olarak bana maliyet oluşturacak olsa da fakir ve dezavantajlı gruplar için bir şeyler yapmayı isterim.	0,658	0,782
	Başkalarının kamu hizmetine erişme sürecinde yaşadığı zorluklar bende acıma ve merhamet hissi oluşturur.	0,736	
	Kamu hizmetine erişmede yardıma ihtiyaç duyan kişilere, görevim olmasa dahi bireysel inisiyatif olarak yardım ederim.	0,828	
Fedakârlık	Kamu hizmetini sağlamak için gerektiğinde mesai saatleri dışında gönüllü olarak çalışırım.	0,828	0,773
	Topluma faydalı hizmetler üretmek, benim için kişisel başarılarından daha önemlidir.	0,749	
	Başkalarına yardım etmek için kişisel çıkarlarımı feda edebilecek bir insanım	0,748	

Politikaya İlgili	Ulusal/bölgesel plan, program ve politikaların oluşturulması sürecine katkı sağlamaya ilgi duyarım.	0,819	0,792
	Süreçlerine dâhil olduğum program, proje ve faaliyetlerden insanların yararlandıklarını görmek bana büyük memnuniyet verir.	0,903	
	Fikirlerimin plan, program ve politikalara dâhil edildiğini görmek bana büyük memnuniyet verir.	0,851	
Toplam			0,922

5.4. FAKTÖR ANALİZİ VE İÇ TUTARLILIK TEST SONUÇLARI

Ölçeklerin revizyonu ve kesinleşmesinin ardından 202 cevaplayıcının verileri ile kamu hizmeti motivasyonu ve iş özellikleri ölçekleri kullanılarak veriler yeniden analiz edilmiştir. Analizler öncesi faktör analizine uygunluk testi yeniden yapılmıştır. İş Özellikleri ölçeğinin KMO değeri 0,813 ve $p < 0,05$ olarak saptanmıştır. Kamu hizmeti motivasyonu ölçeği için $KMO = 0,949$ ve $p < 0,05$ olarak belirlenmiştir.

Tablo 19. Ölçeklerin KMO ve Bartlett Test Sonuçları

		İş Özellikleri	Kamu Hizmeti Motivasyonu
KMO		,813	,949
Bartlett Testi	X^2	1128,19	1474,5
	sd	190	66
	p	,000	,000
İç Tutarlılık	α	,711	,934

Ölçek iç tutarlılığını belirlemede kullanılan ve test maddeleri arasındaki ikili korelasyondan hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları Kamu Hizmeti Motivasyonunun 4 boyutu için de oldukça güvenilirdir. İş özellikleri boyutları içerisinde ise görev bütünlüğü boyutuna ilişkin iç tutarlılık katsayısı kabul edilebilir seviyenin altında çıkmıştır. İş Özelliklerinin diğer boyutları için iç tutarlılık güvenilirdir.

Tablo 20. Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	Alt boyutlar	Cronbach Alfa
İş Özellikler	Beceri Çeşitliliği	0.90
	Görev Bütünlüğü	0.36
	Görev Özerkliği	0.74

	Görev Önemi	0.60
	Geri besleme	0.62
Kamu Hizmeti Motivasyonu	Politikaya İlgi	0.79
	Kamu Yararına Bağlılık	0.77
	Merhamet	0.81
	Fedakarlık	0.77

5.5. NORMALLİK VARSAYIMLARI

Sonuç değişkenleri olan kamu hizmeti motivasyonu ve iş özelliklerinin 5 boyutuna ilişkin skorları entegre ederek hesaplanan motive edici potansiyel değişkenlerinin normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığını saptama amacıyla normallik testi yapılmıştır. Tablo incelendiğinde motive edici potansiyelin normal dağıldığı ($p < 0,05$) görülmektedir. Kamu hizmeti motivasyonu değişkeni ise $p > 0,05$ değeri ile normal dağılım göstermemek ile birlikte yapılan analizlerde değişkenin uç değerlerinin olmadığı saptandığından değişken sınırdaki normal kabul edilmiştir.

Tablo 21. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	sd	p.
Motive Edici Potansiyel	,043	202	,200
Kamu Hizmeti Motivasyonu	,247	202	,000

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1 değerleri arasında olması beklenmektedir. Kamu hizmeti motivasyonu ölçeğindeki sorulara katılımcıların olumlu cevaplar yönünde nispeten yığıldığı görülmüştür. Değişkenlere ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 22. Değişkenlerin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

	Skewness	Kurtosis
Motive Edici Potansiyel	,522	,964
Kamu Hizmeti Motivasyonu	-,388	-,1,537

Frekans analizi sonucunda kamu hizmeti motivasyonu değişkeninin motive edici potansiyele kıyasla standart sapma değerinin düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 23. Motive Edici Potansiyel ve KHM Frekans Analizi

Değişkenler	N	Ortalama	SS	Min.	Max.
Motive Edici Potansiyel	202	27,47	6,03	14	52,18
Kamu Hizmeti Motivasyonu	202	15,24	3,07	9	19,67

5.6. GEÇERLİK ANALİZİ

Pilot çalışma ve revizyon kapsamında açılımlayıcı faktör analizi yapıldığı ve kesinleştirildiği için araştırmanın ana veri seti ile birlikte tanımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İş özelliklerini ölçmek için 202 kişi üzerinde kullanılan ölçeğin; model veri uyumunun incelenmesi bakımından rapor edilmesi faydalı olabilecek CFI (Comparative Fit Index), NFI CFI (Normed Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index), IFI (Incremental Fit Index) ve RMR (Root Mean Square Residual) hesaplanmıştır. Tabloda uyum indekslerine ilişkin referans aralıkları ve araştırmada elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 24. İş Özellikleri Ölçme Modeli: Uyum İndeksleri ve Referans Aralıkları

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Sonuçlar
χ^2/Sd	$0 \leq \chi^2/Sd < 2$	$2 < \chi^2/Sd \leq 5$	1,26
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .08$	$.08 < RMSEA \leq 1.00$	0.03
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.0$	$.90 \leq CFI < .95$	0.95
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.0$	$.90 \leq GFI < .95$	0.99
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.0$	$.85 \leq AGFI < .90$	0.88
RMR	$0 \leq RMR \leq .08$	$.08 < RMR \leq 1.00$	0.06

İş özellikleri ölçüm modeli kapsamında, DFA sonucunda modelin doğrulanıp doğrulanmadığına karar verebilmek için uyum değerleri incelenmiş ve tabloda verilmiştir. Modelde $\chi^2/Sd=1.26$ olarak belirlenmiş ve bu sonuca göre mükemmel uyum; Ortalama Hataların Karekökü (RMSEA=Root mean square error of approximation) değeri ise 0.03 olarak belirlenmiş ve bu sonuca göre mükemmel uyum olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında CFI uyum değeri (.95) mükemmel uyum; GFI

uyum değeri (.99) düşük uyum; AGFI uyum değeri (.88) kabul edilebilir uyum; RMR uyum değeri (.06) mükemmel uyum düzeyinde olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar bir bütün olarak incelendiğinde çalışma kapsamında kullanılan ölçme aracı için kurulan ölçme modelinin çok iyi uyum gösterdiği söylenebilir Başka bir ifadeyle çalışma kapsamında “İş Özellikleri Tanılama Ölçeği” ile elde edilen sonuçların geçerli olduğu belirlenmiştir.

KHM’yi ölçmek için 202 kişi üzerinde kullanılan ölçeğin; model veri uyumunun incelenmesi bakımından rapor edilmesi faydalı olabilecek CFI (Comparative Fit Index), NFI CFI (Normed Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index), IFI (Incremental Fit Index) ve RMR (Root Mean Square Residual) hesaplanmıştır. Tabloda uyum indekslerine ilişkin referans aralıkları ve araştırmada elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 25. KHM Ölçme Modeline İlişkin Uyum İndeksleri ve Referans Aralıkları

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Sonuçlar
χ^2/Sd	$0 \leq \chi^2/Sd < 2$	$2 < \chi^2/Sd \leq 5$	1,57
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .08$	$.08 < RMSEA \leq 1.00$	0.05
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.0$	$.90 \leq CFI < .95$	0.98
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.0$	$.90 \leq GFI < .95$	0.94
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.0$	$.85 \leq AGFI < .90$	0.93
RMR	$0 \leq RMR \leq .08$	$.08 < RMR \leq 1.00$	0.03

KHM ölçüm modeli kapsamında, DFA sonucunda modelin doğrulanıp doğrulanmadığına karar verebilmek için uyum değerleri incelenmiş ve tabloda verilmiştir. Modelde $\chi^2/Sd=1.57$ olarak belirlenmiş ve bu sonuca göre mükemmel uyum; Ortalama Hataların Karekökü (RMSEA=Root mean square error of approximation) değeri ise 0.05 olarak belirlenmiş ve bu sonuca göre mükemmel uyum olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında CFI uyum değeri (.95) mükemmel uyum; GFI uyum değeri (0.98) mükemmel uyum; AGFI uyum değeri (.93) kabul edilebilir uyum; RMR uyum değeri (0.03) mükemmel uyum düzeyinde olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar bir bütün olarak incelendiğinde çalışma kapsamında kullanılan ölçme aracı için kurulan ölçme modelinin çok iyi uyum gösterdiği söylenebilir Başka bir ifadeyle çalışma kapsamında “İş Özellikleri Tanılama Ölçeği” ile elde edilen sonuçların geçerli olduğu belirlenmiştir.

5.7. KORELASYON ANALİZİ

Değişkenler arasında ilişkinin varlığını test etme amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. İlk aşamada iş özelliklerinin 5 boyutunun tümünü kapsayan motive edici potansiyel ile kamu hizmeti motivasyonu düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Tablo incelendiğinde, iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır ($p<05;r=,546$).

Tablo 26. KHM ile Motive Edici Potansiyel Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2
1. Motive Edici Potansiyel	-	
2. Kamu Hizmeti Motivasyonu	,546**	-

Kamu hizmeti motivasyonu ile iş özelliklerinin bileşenleri arasındaki korelasyon incelendiğinde ise beceri çeşitliliği ve özerklik bileşenlerinin kamu hizmeti motivasyonu ile en yüksek korelasyona sahip olduğu saptanmıştır.

Tablo 27. KHM ile İş Özellikleri Bileşenleri Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. Kamu Hizmeti Motivasyonu	-					
2. Beceri Çeşitliliği	,804**	-				
3. Görev Bütünlüğü	-,391**	-,402**	-			
4. Özerklik	,563**	,357**	-,156*	-		
5. Görev Önemi	-,325**	-,405**	,334**	-,129	-	
6. Geri Bildirim	-,046	-,129	,241**	,267**	,120	-

** P=,000 *p=0,05 anlamına gelmektedir. Tabloda sadece R (korelasyon) değerleri verilmiştir.

Kamu Hizmeti Motivasyonu bileşenleri ile İş Özellikleri Bileşenleri arasındaki korelasyon incelendiğinde beceri çeşitliliği ve özerklik bileşenlerinin Kamu Hizmeti Motivasyonunun tüm bileşenleri ile yüksek ve pozitif korelasyona sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 28.KHM Bileşenleri ile İş Özellikleri Bileşenleri Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Beceri Çeşitliliği	-							
2. Görev Bütünlüğü	-,402**	-						
3. Özerklik	,357**	-,156*	-					
4. Görev Önemi	-,405**	,334**	-,129	-				
5. Geri Bildirim	-,129	,241**	,267**	,120	-			
6. Fedakârlık	,689**	-,329**	,566**	-,262**	-,006	-		
7. Merhamet	,738**	-,343**	,519**	-,250**	-,045	,760**	-	
8. Politikaya ilgi	,767**	-,431**	,410**	-,383**	-,153*	,724**	,791**	-
9. Kamu Yararına Bağlılık	,717**	-,311**	,554**	-,277**	,046	,732**	,795**	,764**

5.7. REGRESYON ANALİZİ

Kamu hizmeti motivasyonunu yordayan değişkenlere ilişkin farklı modeller üzerinde çalışılmış aşağıdaki modelin ilişkileri en verimli şekilde açıkladığı gözlenmiştir. $R^2 = 0,732$ değeri modelin genellenebilirliğini göstermekte olup, modelin örneklem yerine evrenden üretilmiş olsaydı toplam varyansın %73'ünü açıklayacağını belirtmektedir.

Tablo 29. KHM'yi Yordayan Değişkenler

Değişkenler	β	t	p	R^2	sd	F değişimi
Beceri Çeşitliliği	,691	17,668	,000	,732	2	274,841
Özerklik	,316	8,090	,000			

Tablo 30. Regresyona İlişkin Değerler

	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Sabit Katsayı	2,294	,766			
Beceri Çeşitliliği	1,526	,086	,691	17,668	,000
Özerklik	1,623	,201	,316	8,090	,000

Tablo 31. Regresyon Değişkenleri: Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Mean	Standart Sapma	N
Kamu Hizmeti Motivasyonu	15,2409	3,07889	202
Beceri Çeşitliliği	4,2054	1,39491	202
Özerklik	4,0235	,60038	202

5.8. HİPOTEZ TESTİ

Yapılan analizler neticesinde, 5 hipotezin 2'si kabul edilmiştir. Sonuçlara göre beceri çeşitliliği ve özerklik değişkenleri arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Kamu Hizmeti Motivasyonu bileşenleri ile İş Özellikleri Bileşenleri arasındaki korelasyon incelendiğinde beceri çeşitliliği ve özerklik bileşenlerinin Kamu Hizmeti Motivasyonunun tüm bileşenleri ile yüksek ve pozitif korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Araştırmanın sonuçları özerklik ve beceri çeşitliliği boyutlarının birlikte kamu hizmeti motivasyonunun %73'ünü açıklamaktadır.

Her ne kadar sayısal analizler görev önemi, görev bütünlüğü ve geri bildirim değişkenleri ile KHM arasında ilişki tespit etmese de, sonuç bölümünde yer alan gerekçeler doğrultusunda bu hipotezleri doğrudan reddetmenin uygun olmayacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 32. Hipotez Testi

Hipotez	Kabul / Red
Beceri çeşitliliği kamu hizmeti motivasyonunu olumlu etkiler	Kabul
Görevin önemi kamu hizmeti motivasyonunu olumlu etkiler	Red
Görev bütünlüğü kamu hizmeti motivasyonunu olumlu etkiler	Red
Özerklik kamu hizmeti motivasyonunu olumlu etkiler	Kabul
Geri bildirim kamu hizmeti motivasyonunu olumlu etkiler	Red

Çalışanların işin özelliklerine ilişkin algıları ile kalkınma ajansları mevzuatı ve iç yönergelerindeki birimlerin iş özelliklerini kıyaslamak açısından çalışılan birim bazında skorlar derlenmiştir. Bu kapsamda rutin işlerin dışında beceri çeşitliliği ve inisiyatif kullanımı gerektiren Planlama, YDO ve Sonuç Odaklı Program birimlerinde çalışanların ortalama beceri çeşitliliği ve özerklik skorları da görece yüksek çıkmıştır.

Görev önemi, görev bütünlüğü ve geri bildirimle ilişkin hususlarda ise mevzuatsal düzenlemelerin ipuçları vermemesi sebebi ile değerlendirme yapılamamıştır. Bu kapsamda 5 alt boyutun kullanıldığı bir model ile hesaplanan motive edici potansiyel skorun da birimler bazında değerlendirilmesi uygun olmayacaktır.

Tablo 33. Çalışılan Birimler Bazında İş Özellikleri Skorları

Çalıştığı Birim		Beceri çeşitliliği	Görev Bütünlüğü	Özerklik	Görev Önemi	Geri Bildirim	MPS
İzleme ve Değerlendirme	Mean	2,96	3,43	3,04	2,99	3,13	29,79
	N	34	34	34	34	34	34
Kurumsal / Muhasebe	Mean	3,03	3,08	3,25	3,00	3,28	32,27
	N	8	8	8	8	8	8
Planlama	Mean	3,17	3,18	2,98	3,01	2,89	26,96
	N	22	22	22	22	22	22
Program Yönetimi	Mean	2,95	3,10	2,92	2,98	2,80	24,65
	N	24	24	24	24	24	24
Sonuç Odaklı Program	Mean	3,15	3,18	2,90	2,93	3,04	27,30
	N	55	55	55	55	55	55
Tanıtım	Mean	3,15	3,00	2,88	3,19	2,81	25,40
	N	4	4	4	4	4	4
YDO	Mean	3,15	3,05	2,98	3,05	2,93	27,12
	N	55	55	55	55	55	55
Genel	Mean	3,09	3,17	2,97	3,00	2,99	27,48
	N	202	202	202	202	202	202

Çalışanların KHM alt boyutlarına ilişkin skorlarının ortalaması birim bazında derlenmiştir. Bu kapsamda bölge planı hazırlama, destek programı tasarlama gibi işlerin yoğunlaştığı planlama birimindeki çalışanların “politika oluşturmaya ilgi” skorları diğer birimlerden daha yüksek çıkmıştır. Beceri çeşitliliği ve özerklik skor ortalaması en yüksek iki birim; planlama ve YDO birimlerinin KHM alt boyutlarının tamamı görece yüksek gözlenmiştir.

Tablo 34. Çalışılan Birimler Bazında KHM Skorları

Çalıştığı Birim		Politika Oluşturmaya İlgi	Kamu Yararına Bağlılık	Merhamet	Fedakarlık	Kamu Hizmeti Motivasyonu
İzleme ve Değerlendirme	Mean	3,27	3,16	3,24	3,25	12,91
	N	34	34	34	34	34
Kurumsal / Muhasebe	Mean	3,17	3,17	3,17	3,00	12,50
	N	8	8	8	8	8
Planlama	Mean	4,47	4,05	4,35	4,12	16,98
	N	22	22	22	22	22
Program Yönetimi	Mean	3,58	3,58	3,76	3,56	14,49
	N	24	24	24	24	24
Sonuç Odaklı Program	Mean	3,81	3,84	3,92	4,04	15,60
	N	55	55	55	55	55
Tanıtım	Mean	4,50	4,33	4,67	4,33	17,83
	N	4	4	4	4	4
YDO	Mean	4,03	4,01	4,03	4,10	16,16
	N	55	55	55	55	55
Genel	Mean	3,81	3,75	3,85	3,84	15,24
	N	202	202	202	202	202

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kamu hizmeti motivasyonu kuramını savunanlar kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlardan farklı iş motivasyonlarına sahip olduğunu ısrarla vurgulamaktadır. Zira özel sektörde sıklıkla görülen parasal ilave ödemeler, sosyal etkinlikler, fiziki ortamda iyileştirmeler gibi araçların kamu sektöründe kullanılması henüz pek yaygın değildir. Bu kapsamda bireylerin dışsal motivasyon araçları kısıtlı olan kamu sektöründe çalışma isteklerini açıklama açısından KHM önemli bir araçtır. Örgütün ve bireyin performans çıktılarını olumlu yönde etkilediği bilinen KHM, örgüt içerisindeki faktörler tarafından da şekillenebilmektedir. İş karakteristiklerinin de kamu hizmeti motivasyonunu önemli ölçüde şekillendirebileceğine dair literatürde çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmada iş özellikleri kuramı kapsamındaki işin 5 boyutu olan; görev önemi, görev bütünlüğü, beceri çeşitliliği, özerklik ve geri bildirim değişkenlerinin KHM ile ilişkisi ülkemizdeki kalkınma ajansı çalışanları örneğinde incelenmiştir. İş özellikleri teorisinde yer alan 5 iş özelliğinin KHM ile ilişkisine dair sonuçlar aşağıda özetlenmiş ve tartışılmıştır.

Araştırma bulguları, çalışanların işleri için farklı becerilerin gerekli olduğunu düşündüklerinde ve bu becerilerle işi yaparken meşgul olduklarında kamu hizmeti motivasyonunun desteklendiğini göstermektedir. Çalışanların beceri çeşitliliğine dair sorulara verdiği yanıtların skorları ile kamu hizmeti motivasyonu düzeyleri arasında pozitif ve yüksek ilişki gözlenmiştir. Bu kapsamda kalkınma ajanslarının “planlama ve programlama”, “yatırım destek ofisi” gibi birimlerinde çalışanların beceri çeşitliliği skor ortalaması, “muhasebe”, “kurumsal hizmetler”, “izleme ve değerlendirme” birimlerinde çalışanların beceri çeşitliliği skor ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Bu birimlerin mevzuatta ve kurum içi yönergelerindeki görev ve sorumlulukları incelendiğinde de beceri çeşitliliği yüksek işler ihtiva ettiği görülmekte ve araştırma sonuçlarını doğrulamaktadır.

Araştırma sonuçları, işin yöntemine ve zamanlamasına karar verme özgürlüğü olarak tanımlanabilecek özerkliğin de KHM’yi etkileyen bir diğer önemli faktör olduğunu göstermektedir. Özerklik boyutuna ilişkin skorların, kamu hizmeti motivasyonu ile ilişkisi pozitif ve orta düzeyde tespit edilmiştir. Çalışanların özerklik boyutuna ilişkin sorulara verdikleri yanıtların ortalama skoru çalıştıkları birimler açısından incelendiğinde ise beceri çeşitliliği ile benzer sonuçlara rastlanmıştır. Beceri çeşitliliği yüksek işleri ihtiva eden birimlerin çalışanlarının özerklik düzeyi, diğer

birimlerde çalışanların özerklik düzeyine göre daha yüksek çıkmıştır. Bu kapsamda çeşitli beceriler gerektiren işlerde çalışanların özerkliğe sahip olmaları önemlidir. Farklı nitelikteki işleri yürüten ve farklı beceriler kullanması gereken çalışanlar, işin zorluklarını nasıl yürüteceğine bağımsız olarak karar verebilmelidir. Literatürde beceri çeşitliliği barındıran işlerde özerkliğin tamamlayıcı ve önemli bir unsur olduğuna dair benzeri çalışmalar bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre özerklik ve beceri çeşitliliği boyutları birlikte KHM düzeyinin %73'ünü açıklamaktadır. Özerklik ve beceri çeşitliliği kalkınma ajanslarında çalışan personelin KHM düzeyini açıklayan 2 önemli iş özelliği olarak ortaya çıkmıştır.

Bir işin başlangıçtan sona kadar bir kişi tarafından bitirilebilmesini ifade eden görev bütünlüğü boyutu ile KHM arasında ise negatif ve zayıf düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Planlama ve programlama, yatırım destek ofisi gibi beceri çeşitliliği ve özerklik algısı yüksek olan birimlerin çalışanlarının görev bütünlüğü skorları görece düşük tespit edilmiştir. Muhasebe ve kurumsal hizmetler gibi fonksiyonları yürüten birimlerin çalışanlarının görev bütünlüğü skorunun ise görece yüksek olduğu gözlenmiştir. Kalkınma ajansları çalışanlarına atanan işler, görev aldıkları departmanlara göre şekil almaktadır. Programların tasarlanması, programların yürütülmesi ve programların izlenip değerlendirilmesi birbirini takip eden süreçler olup program tasarımı işin başlangıcı, izleme ve değerlendirme ise işin bitiş kısmını oluşturmaktadır. Kalkınma ajanslarında bu süreçler planlama ve programlama, program yönetimi, izleme ve değerlendirme gibi birimlere bölüdüğü için işlerin baştan sona tamamlanması veya buna ilişkin algı bazı birimlerde mümkün olmamaktadır. Birçok ajansın organizasyon şeması bu şekilde oluşturulduğundan görev bütünlüğü ile KHM arasında yüksek ve pozitif bir ilişki tespit edilememiştir. Bu nedenle, araştırma sonuçları, görev bütünlüğü ile KHM arasındaki ilişkinin kendisini reddetmemekle birlikte, kalkınma ajanslarındaki mevcut organizasyonel yapının bu ilişkiyi betimlemekte yetersiz kaldığını göstermektedir.

Literatürdeki birçok çalışma, yapılan işin kurum içi ve kurum dışındaki etkilerini tanımlayan görev önemi değişkeni ile KHM arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koysa da, kalkınma ajanslarında çalışan 202 kişi ile gerçekleştirilen anketin sonuçları bu iki değişken arasında negatif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Sayısal analiz sonuçları beklentilerin dışında gerçekleştiği için görev önemine ilişkin skorlar birimler bazında da değerlendirilmiştir. Beş yıllık bölgesel kalkınma planı hazırlanması ve mali destek programlarının hazırlanması gibi görevlerden sorumlu olan planlama ve

programlama departmanındaki çalışanların görev önemi ile ilgili skorlarının görece düşük olması, birimlerin görev ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuat ve yönergeler ile uyuşmamaktadır. Bu sebeple, görev önemine ilişkin skoru düşük olan planlama ve programlama biriminde çalışan 10 kişi ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Bu departmandaki çalışanlar strateji belgesi hazırlama, mali destek programlarını tasarlama gibi işlerin dış paydaşlar açısından önemsiz, proje başvurularını alma ve proje ödemelerini gerçekleştirme gibi işlerin daha önemli görüldüğünü belirtmişlerdir. Planlama ve programlama birimi çalışanlarının bu algısı ile proje ödemelerini gerçekleştiren izleme ve değerlendirme birimi çalışanlarının yüksek görev önemi skorları birbirini doğrulamaktadır. Bu durum, görev önemine ilişkin soruların, çalışanların kendi görüş ve algılarından ziyade dış paydaşların algılarına göre yanıtladığını göstermiştir. Nitekim yerel toplumun refahı açısından, bölgesel kalkınma planı hazırlama, mali destek programlarını tasarlama gibi işlerin proje başvurusu alma veya proje ödemesi yapma gibi işlerden daha önemli olduğu aşikârdır. Dolayısıyla anket sonuçları görev önemi ve KHM arasında pozitif ilişki sağlayamasa da, anket sonrası yapılan mülakatlar negatif ilişkiyi reddetmektedir.

Bireysel performans hakkında bilgi edinme anlamına gelen geri bildirim değişkeni ile KHM arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. İş özelliklerinin 5 boyutu ile KHM arasındaki ilişkiler incelendiğinde en zayıf ilişki geri bildirim ile KHM arasındadır. Sayısal veriler ile doğrulaması yapılmamış olsa da gözlemlerimiz kalkınma ajansı çalışanlarının olumlu ve yapıcı olmaktan ziyade olumsuz ve karşılaştırmalı geri bildirim almakta olduğunu göstermektedir. Öz değerlendirme teorisinin (Deci ve Ryan, 2016) öne sürdüğü gibi olumsuz geri bildirimlerin motivasyonu düşürme etkisi olabilmektedir. Kalkınma ajansı çalışanların farklı türde geri bildirimler aldıkları ve bu farklı türlerin Hackman ve Oldham tarafından geliştirilen iş özellikleri ölçeği aracılığıyla ayrıştırılmadığı söylenebilir. Bu nedenle sonuçlarımız geri bildirim ve KHM arasında bir ilişki ortaya koymamıştır.

Bireylerin ve örgütlerin performansını önemli ölçüde etkileyen kamu hizmeti motivasyonunun işin özellikleri ile ilişkili olması, iş süreçlerini yeniden tasarlamamanın çalışanların KHM düzeylerinin artırılmasında önemli bir araç olabileceğini göstermektedir. Literatürde, beceri çeşitliliği, özerklik, görev önemi, görev bütünlüğü ve geri bildirim boyutlarının KHM düzeyini şekillendirmede etkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Bu araştırmanın sonuçları ise beceri çeşitliliği ve özerklik olmak üzere birbiri ile sıkı sıkıya bağlı olan 2 iş boyutunun kalkınma ajansı

çalışanlarının KHM düzeyleri ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Kalkınma ajanslarının, iş süreçlerinde ve iş tasarımı da beceri çeşitliliği ve özerkliği temel alan değişiklikler yapması, çalışanların kamu hizmeti motivasyonunu artıracaktır.

Araştırma ve raporlama süreci sonunda, kamu hizmeti motivasyonu ve iş özelliklerine ilişkin bundan sonraki süreçte yapılacak çalışmalarda dikkate alınması faydalı olabilecek bazı öneriler ve tespitlere de yer verilmiştir.

İş özelliklerini ortaya koymak için kullanılan iş tanısı ölçeğinin işin kendisini mi yoksa işin çalışan üzerinde oluşturduğu algıyı mı ölçtüğü konusu tartışmalıdır. Bazı yazarlar çalışan algısının da işin kendisinin bir parçası olduğunu savunarak bütüncül bir yaklaşımla konuyu ele almışlardır. Bu tez çalışmasında da sonuçlar yalnızca anket verileri ile değerlendirilmemiş, kalkınma ajanslarının iş süreçlerine ilişkin düzenlemeler ve tecrübelerin analizi de entegre edilmiştir. İş özelliklerini tanılamaya yönelik yapılacak bundan sonraki çalışmaların yalnızca çalışanların anket çalışmalarına verdiği yanıtlarla değil, örgütün tabi olduğu mevzuat, örgüt yapısı, iş süreçlerini de dikkate alan bir çerçevede gerçekleştirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kamu hizmeti motivasyonu düzeyini belirlemeye yönelik çalışmada, çalışanların KHM'nin alt boyutlarına yönelik sorulara çoğu zaman olumlu yanıt verme eğiliminde olduğu görülmüştür. Her ne kadar KHM düzeyine ilişkin skorlar, iş özellikleri ile ilişkiyi tespit etmek açısından yeterli dağılımı sağlasa da, daha objektif bir değerlendirme için ölçeğin yenilikçi bir yöntemle revize edilebileceği düşünülmektedir. Örneğin KHM skor hesaplamasında “mesai saatleri dışında gönüllü olarak fazla mesai yaparım” ifadesi yerine “son bir yıl içerisinde mesai saatleri dışında gönüllü olarak fazla mesai yaptım” ifadesinin puanlanması daha gerçekçi bir değerlendirme sunabilecektir. Küçük ölçekli örgütlerde veya anket uygulamasının kurumsal yapıların desteği ile yapılabileceği kurumlarda puanlanan bu ifadelerin çalışanların yöneticileri tarafından da ayrıca puanlanarak ortalamasının alınması objektif bir sonuç ortaya koyabilecektir. Zira çalışma kapsamında meslek hayatı boyunca hiç fazla mesai yapmayan çalışanlardan bazılarının “mesai saatleri dışında gönüllü olarak fazla mesai yaparım” ifadesine kesinlikle katılıyorum seçeneğini seçerek 5 puan verdikleri görülmüştür.

Kamu hizmeti motivasyonuna ilişkin kamu politikası oluşturmaya ilgi, kamu yararı, merhamet ve fedakârlık alt boyutları genel kabul görmüş olmak ile birlikte farklı ülkelerdeki yazarlar bu boyutlardan bazılarını veya farklı boyutları kullanmayı tercih etmiştir. Kalkınma ajanslarının bölgesel kalkınma planı, bölgesel strateji belgeleri

hazırlama gibi görevleri olması sebebi ile kamu politikası yapımına ilgi alt boyutunun ölçümünde herhangi bir sorun yaşanmamıştır. Ancak farklı meslek gruplarına yapılacak olan bundan sonraki çalışmalarda kamu politikası oluşturmaya ilgi boyutunun ölçüğe dâhil edilmesi hususunun dikkatli değerlendirilmesi gerekmektedir. Kamu politikası oluşturmaya yönelik hiçbir görev yetki ve sorumluluğu olmayan kurumlarda çalışanlara yapılacak KHM düzeyi belirleme çalışmalarında bu alt boyutun kullanılmasının uygun olmayacağı değerlendirilmektedir.

Bireylerin, kamu hizmetinde bulunma hevesi olmadan mesleğe başlasalar bile, iş özelliklerinin kamu hizmeti motivasyonunu besleyip artırabileceği ortaya konmuştur. Çalışmanın sonuçları kapsamında kamu hizmeti motivasyonu ve iş tasarımı süreçlerindeki uygulamalara ilişkin bazı öneriler de geliştirilmiştir. Öncelikle kamu çalışanlarına çeşitli faaliyetlerde birden fazla beceri ve yeteneği kullanabileceği işlerin atanması gerektiği düşünülmektedir. Beceri çeşitliliği, kamu çalışanlarının işlerine karşı daha hevesli olmasını sağlayacaktır. Farklı beceri ve yeteneklere sahip kişilerin iş süreçlerini nasıl yürüteceklerine ilişkin olarak da belirli ölçüde bağımsız olarak karar verebilmeleri gerekmektedir. Ayrıca, işe alım ve seçim prosedürlerinde, kamu kurumları, iş görüşmeleri yoluyla kamu hizmeti istihdamına giriş için kamu hizmeti motivasyonunu ana kriter olarak kullanmalıdır. Yapılandırılmış yüz yüze görüşmeler ile adayın KHM seviyesini belirlemek daha faydalı olacaktır.

Kamu çalışanlarının, kurumlarının misyonları ve amaçlarını içselleştirmelerini sağlayacak gayri resmi sosyalleşme etkinlikleri, kamu hizmeti motivasyonuna dair kurumsal beklentilerin daha iyi aktarılmasını sağlayacaktır. Örgütün vizyonu, liderlik uygulamaları ve bireylerin kendi değerleri arasında kabul edilebilir bir eşleşme algılandığında, çalışanların örgüte bağlı kaldıkları ve kendilerini belirlenmiş örgütsel hedeflere yönlendirdikleri bilinmektedir. Çalışanlara böyle bir düzenleme sağlamak, bireysel KHM değerlerini açıkça yansıtan bir örgüt misyonunun kullanılmasyla gerçekleşecektir. Ancak ülkemizdeki örgütsel misyonların çoğu, Sağlık Bakanlığı'ninki gibi mekanik olarak “birey sağlığını korumak, sağlık sorunlarına zamanında, uygun ve etkili çözümler sunmak” olarak tasarlanmış görünmektedir. Bu vizyonlar, olup olmadığı ve nasıl olduğu gibi bazı temel soruları yanıtlamaktan açıkça yoksundur. Bunun yanında Türkiye son dönemde değerler eğitimini milli eğitim müfredatına entegre etmiş ancak işlevsel olarak kullanabilmekten uzaktır. Hizmet içi eğitimlerle de kamu hizmeti değerlerinin kamu çalışanlarının eğitim müfredatına yansıtılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Kamu işlerinin “faydalanıcıların sosyal veya ekonomik gelişimini teşvik ederek çalışanların başkalarının yaşamları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olma” fırsatları sunduğu bilinmektedir. Ancak, ülkemizde kamu işleri, kamu çalışanlarının sosyal etki de dâhil olmak üzere yaptıkları işin genel etkisini deneyimlemesine olanak verecek şekilde yapılandırılmamıştır. Kuruluşların, iş özelliklerini ve süreçlerini kamu hizmeti sağlayıcılarının nihai hizmet yararlanıcıları ile etkileşim kurma fırsatlarına sahip olacak şekilde yapılandırmaya yönlendirilmelidir.

KAYNAKLAR

- Adams, J. S. "Towards an understanding of inequity", *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67-5: 422-431, 1963.
- Andersen, Lotte & Jørgensen, Torben & Kjeldsen, Anne & Pedersen, Lene & Vrangbaek, Karsten. (2013). Public Values and Public Service Motivation Conceptual and Empirical Relationships, *The American Review of Public Administration*. 43. 292-311. DOI: 10.1177/0275074012440031.
- Andersen, L. B. ve Pedersen, L. H. (2012). Public Service Motivation and Professionalism, *International Journal of Public Administration*, 35(1): 46-57.
- Arslan, M., & Ceran, D. (2021). Relationship between Religiosity and Public Service Motivation: An Empirical Research in Nevşehir Province on Primary School Teachers, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(4), 2228-2245.
- Austen, A., & Zacny, B. (2015). The role of Public Service Motivation and Organizational Culture for Organizational Commitment, *Management*, 19, 21 - 34.
- Bakker, A.B. (2015). A Job Demands–Resources Approach to Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 75(5), 723-732.
- Balcı, A. (2005). Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri, *Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Kalite, Hizmet-İş Sendikası Yayınları*, Ankara, 19-38.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Li, N. (2013). The theory of purposeful work behavior: The role of personality, higher-order goals, and job characteristics, *Academy Of Management Review*, 38(1), 132-153.
- Battaglio Jr, R. P., & Gelgec, S. (2017). Exploring the structure and meaning of public service motivation in the Turkish public sector: A test of the mediating effects of job characteristics, *Public management review*, 19(8), 1066-1084.
- Behson, S. J., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2000). The importance of the critical psychological states in the job characteristics model: A meta-analytic and structural equations modeling examination, *Current Research In Social Psychology*, 5(12), 170-189.
- Bland, J. T., Williams, A. M., & Albertson, N. (2021). Job-fit and high performance versus high-empowerment HR: moderators of the PSM—organizational commitment relationship, *Public Management Review*, 1-26
- 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 & Theory*, 8(3), 413-439
- Brewer, Gene A. 2003. Building Social Capital: Civic Attitudes and Behavior of Public Servants, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1): 5-26
- Bright, Leonard. 2009. Why Do Public Employees Desire Intrinsic Workplace Opportunities?, *Public Personnel Management*, 38(3): 15–37.
- Camilleri, E. (2007). Antecedents affecting public service motivation, *Personnel Review*, 36(3), 356-377.

- Camilleri, Emanuel & van der Heijden, Beatrice. (2007). Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Performance Within the Public Sector, *Public Performance & Management Review*, 31, 241-274.
- Cerese, Francesco Paolo, and Domenico Farinella. 2006. Explorations in Public Service Motivation, *The Case of the Italian Revenue Agency*, EGPA Milan Conference.
- Chang, Y., Leach, N., & Anderman, E. M. (2015). The role of perceived autonomy support in principals' affective organizational commitment and job satisfaction, *Social Psychology of Education*, 18(2), 315-336.
- Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior, *The Journal Of Social Psychology*, 149(4), 474-494.
- Chen, C-A, & Hsieh, C-W. (2015). Does Pursuing External Incentives Compromise Public Service Motivation? Comparing the effects of job security and high pay, *Public Management Review*, 17(8), 1190-1213.
- Christensen, Robert K., and Steven W. Whiting. 2009. The Role of Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in Performance Appraisals Across Sectors: Exploring the Role of Public Service Motivation, *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, Bloomington, Indiana.
- Coursey, D. H., & Pandey, S. K. (2007). Public service motivation measurement: Testing an abridged version of Perry's proposed scale, *Administration & Society*, 39(5), 547-568.
- 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.
- DDK (2014). Türkiye'nin Kalkınma Ajansları Uygulamasının Değerlendirilmesi, *T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu Araştırma ve İnceleme Raporu*, Ankara: DDK.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macro theory of human motivation, development, and health, *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182-185.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2016). Optimizing Students' Motivation in the Era of Testing and Pressure: A Self-Determination Theory Perspective, In W. Liu, J. Wang, & R. Ryan (Eds.), *Building Autonomous Learners*, 9-29.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration, *British Journal of Management*, 17(4), 263-282.
- Dodd, N. G., & Ganster, D. C. (1996). The interactive effects of variety, autonomy, and feedback on attitudes and performance. *Journal Of Organizational Behavior*, 17(4), 329-347.

- Dulkadir, Berkant & Güçlüer, Kadir. “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Adıyaman İli İnşaat Sektöründe Bir Uygulama”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, KOSBED. 32: 123-132, 2016.
- Frederickson, H. G., & Hart, D. K. (1985). The public service and the patriotism of benevolence, *Public Administration Review*, 547-553.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis, *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
- Gabris, G. T., & Simo, G. (1995). Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions, *Public Personnel Management*, 24(1), 33–51.
- Gözler, Kemal; *İdare Hukuku Dersleri, Güncelleştirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, 2007.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference, *Academy Of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. M. (2008). Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics, *The Journal Of Positive Psychology*, 3(1), 19-39.
- Griffin, R. W. 1987. Toward an integrated theory of task design, *Research in Organizational Behavior*, 9: 79 –120.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics, *Journal Of Applied Psychology*, 55(3), 259.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory, *Organizational Behavior And Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign* (Vol. 2779). Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2002). Administración: un enfoque basado en competencias, *Thomson Learning*.
- Herzberg, F. “One more time, how do you motivate employees?”, *Harvard Business Review*, 46: 109-120, 1987.
- Hochschild, A. R. 1983. The managed heart: Commercialization of human feeling, *Berkeley*, University of California Press.
- Hondeghem, A., & Vandenaabeele, W. (2005). Values and Motivation in Public Administration: Public Service Motivation (PSM) in an International Comparative Perspective, *Revue Française D'administration Publique*, (3), 463-479.
- Hue, T. H. H., Vo Thai, H.-C., Tran, M.-L. (2021). A Link between Public Service Motivation, Employee Outcomes, and Person–Organization Fit: Evidence from Vietnam, *International Journal Of Public Administration*.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature, *Journal Of Applied Psychology*, 92(5), 1332.

- J. R. Hackman ve G. R. Oldham, Work Redesign, Addison – Wesley Publishing Company, 1980, 90.
- Jang, Chyi-Lu. (2012). The Effect of Personality Traits on Public Service Motivation: Evidence from Taiwan, *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40.
- Jonge J., 2016. The role of performance feedback and job autonomy in mitigating the negative effect of role ambiguity on employee satisfaction, *Performance & Management Review*, 39, pp. 814-834.
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public values: An inventory, *Administration & Society*, 39(3), 354-381.
- Jung, C. S., & Rainey, H. G. (2009). Program types, goal ambiguity, and performance in US federal programs, *Public Management Research Association Bi-Annual Conference*, Columbus, OH, October (pp. 1-3).
- Kalkınma Ajansları 2020 Yılı Genel Faaliyet Raporu, T.C. Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı, <https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/faaliyet-raporlari/mu2607011617>
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel.
- Kim, S. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation, *The American Review of Public Administration*, 39(2), 149-163.
- Kim, S. (2015). National culture and public service motivation: investigating the relationship using Hofstede's five cultural dimensions, *International Review of Administrative Sciences*, 83, 23-40.
- Kim, S., & Vandenberg, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally, *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Kim, T., Kim, K., & Kim, S. (2021). Institutional correlates of public service motivation: family, religion, and high school education, *Asia Pacific Journal of Public Administration*.
- Knoke, D., & Wright-Isak, C. (1982). Individual motives and organizational incentive systems, *Research in the Sociology of Organizations*, 1(2), 209-254.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, *Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*.
- Kolpakov, Aleksey. 2009. Developing Cross-Cultural Framework for Public Service Motivation, *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, Bloomington, Indiana.
- Koppell J. G. S. and Auer J. C. 2012, Is There a Spirit of Governance? *Public Administration Review*, 72(s1), 24-33.
- Lee, G., & Choi, D. L. (2016). Does Public Service Motivation Influence the College Students' Intention to Work in the Public Sector? Evidence From Korea. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 145–163.
- Leisink, P.L.M. & Steijn, Bram. (2009). Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands, *International Review of Administrative Sciences*, 75.

- Maslow, A., A theory of human motivation. In: V.H. Vroom, And E.L. Deci, ed. *Management And Motivation*, Penguin Books, London, 1970, s. 27.
- Moynihan D. P. and Pandey S. K. 2007, The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Moynihan, D. P. 2008, The Normative Model in Decline? Public Service Motivation in the Age of Governance, In J. L. Perry and A. Hondeghem eds., *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, Oxford, Oxford University Press, 247-267.
- Mussagulova, A., van der Wal, Z., & Chen, C-A. (2019). What is wrong with job security?, *Public Administration & Development*, 39(3), 121– 132.
- Onar, Sıddık Sami; *İdare Hukukunun Umumi Esasları*, Hak Kitabevi, İstanbul, 1966.
- O'Reilly III, C. A. (1980). Individuals and information overload in organizations: Is more necessarily better?, *Academy Of Management Journal*, 23(4), 684-696.
- Özkalp, Enver & Kirel, Çiğdem. *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1996.
- Öztekin, Ali. *Yönetim Bilimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002
- Paarlberg, Laurie & Lavigna, Bob. (2010). Transformational Leadership and Public Service Motivation: Driving Individual and Organizational Performance, *Public Administration Review*, 70. 710 - 718.
- Paine, Jeffrey R. 2009. Relating Public Service Motivation to Behavioral Outcomes Among Local Elected Administrators, *International Public Service Motivation Research Conference*, June 7-9, Bloomington, Indiana.
- Park, R., & Searcy, D. (2012). Job autonomy as a predictor of mental well-being: The moderating role of quality-competitive environment. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 305-316.
- Paşamehmetoğlu, A. Ve Yeloğlu, H.O. (2015). Motivasyon. U. Sığırı, S. Gürbüz. *Örgütsel Davranış* (s.137-174). İstanbul. Beta Basım Yayın A.Ş.
- Pentareddy, S., & Suganthi, L. (2015). Building affective commitment through job characteristics, leadership and empowerment, *Journal of Management & Organization*, 21(3), 307-320.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity, *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L. (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., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations, *Academy of Management Review*, 7(1), 89-98.
- Perry, J. L., Brudney, J. L., Coursey, D., & Littlepage, L. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation, *Public Administration Review*, 68(3), 445-458.
- Perry, James L. 1997. Antecedents of Public Service Motivation, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2): 181–97.

- Perry, J. L. (2014). The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research, *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 36(1), 34-47.
- Perry, J. L. (2021). *Managing organizations to sustain passion for public service*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108915236>
- Rainey, H.G. (1982). Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic, *The American Review of Public Administration*, 16, 288 - 302.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. 1987. The expression of emotion as part of the work role, *Academy of Management Review*, 12: 23–37.
- 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.
- Renn, R. W., & Vandenberg, R. J. (1995). The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research, *Journal of Management*, 21(2), 279-303.
- Rentsch, J. R., & Steel, R. P. (1998). Testing the durability of job characteristics as predictors of absenteeism over a six-year period, *Personnel Psychology*, 51(1), 165-190.
- Ritz, A. (2009). Public Service Motivation and Organizational Performance in Swiss Federal Government, *International Review of Administrative Sciences*, 75 (1), 53-78
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook, *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Ritz, A., Schott, C., Nitzl, C., & Alfes, K. (2020). Public service motivation and prosocial motivation: two sides of the same coin?. *Public Management Review*, 22(7).
- Rousseau, D. M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 18-42.
- Sri Pirabaa, B., & Maheswari, S. T. (2015). Individual creativity: Influence of job autonomy and willingness to take risk, *SCMS Journal of Indian Management*, 12(4), 110.
- Steijn, B., & van der Voet, J. (2019). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide, *Public Administration*, 97(1), 64– 80. <https://doi.org/10.1111/padm.12352>
- Şimşek, A. , *Kalkınma Ajanslarının Performans Ölçümü*, 2013, Uzmanlık Tezi, Kalkınma Bakanlığı, Yayın No:2854
- Şimşek, A. , Şahin Cinoğlu, D. & Deniz, T. (2016). Kalkınma Ajanslarından Ayrılan Personelin Hareketliliği Hakkında Bir İnceleme, *Sayıştay Dergisi* , (102) , 1-25 . <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayistay/issue/61558/919186>

- Taşdoven, H., & Kapucu, N. (2013). Personal perceptions and organizational factors influencing police discretion: evidence from the Turkish National Police, *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 523–543.
- 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, Jeannette. 2008. Organizational Influences, Public Service Motivation and Work Outcomes: An Australian Study, *International Public Management Journal* 11(1): 67–88
- Taylor, J.K. ve Clerkin, R.M. (2011). PSM and Political Action in Undergraduates, *Politics & Policy*, 39(5): 715-740.
- Taylor, J. (2014). Public Service Motivation, Relational Job Design, and Job Satisfaction in Local Government, *Public Administration*, 92(4), 902-918.
- Van der Voet, J., & Steijn, B. (2021). Relational Job Characteristics and Prosocial Motivation: A Longitudinal Study of Youth Care Professionals, *Review of Public Personnel Administration*, 41(1), 57–77.
- Vandenabeele, W. (2005). Government calling: Public Service Motivation as a decisive factor for government employment, *Annual EGPA Conference*, Bern.
- Vandenabeele, W. (2007). Leadership promotion of public values: Public service motivation as a leadership strategy in the public sector, *Leading the Future of the Public Sector: The Third Trans-Atlantic Dialogue*, University of Delaware, Newark.
- 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). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument, *International Public Management Journal*, 11(1), 143-167.
- Vandenabeele, W. (2008). Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice, *Public Administration*, 86(4), 1089-1105.
- Vandenabeele, W. (2011). Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer?, *Review of Public Personnel Administration*, 31(1): 87-107
- Vroom, V.H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.
- Walsh, J. T., Taber, T. D., & Beehr, T. A. (1980). An integrated model of perceived job characteristics, *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 252-267.
- Weibel, Antoinette, Katja Rost, and Margit Osterloh. 2010. Pay for Performance in the Public Sector. Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory* 20(2): 387-412.
- Wise, Lois Recascino. 2000. The Public Service Culture. In *Public Administration Concepts and Cases*, 7th ed., edited by Richard J. Stillman II, 342-353. Boston: Houghton Mifflin.

- Wong, C., & Campion, M. A. 1991. Development and test of a task level model of motivational job design, *Journal of Applied Psychology*, 76: 825– 837.
- Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories, *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 14(1), 59-78.
- Wright, Bradley E., and Sanjay K. Pandey. 2008. Public Service Motivation and the Assumption of Person-Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence, *Administration & Society* 40: 502-521

EKLER

EK 1. İş Özellikleri Ve KHM Tanılamaya Yönelik Anketin Soruları

1. Lütfen çalıştığınız kalkınma ajansını seçiniz.
 - İzmir Kalkınma Ajansı
 - Çukurova Kalkınma Ajansı
 - İstanbul Kalkınma Ajansı
 - Mevlana Kalkınma Ajansı
 - Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı
 - Kuzey Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı
 - Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı
 - İpekyolu Kalkınma Ajansı
 - Karacadağ Kalkınma Ajansı
 - Dicle Kalkınma Ajansı
 - Trakya Kalkınma Ajansı
 - Güney Marmara Kalkınma Ajansı
 - Güney Ege Kalkınma Ajansı
 - Zafer Kalkınma Kalkınma Ajansı
 - Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
 - Doğu Marmara Kalkınma Ajansı
 - Ankara Kalkınma Ajansı
 - Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
 - Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı
 - Ahiler Kalkınma Kalkınma Ajansı
 - Orta Anadolu Kalkınma Ajansı
 - Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı
 - Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı
 - Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı
 - Serhat Kalkınma Kalkınma Ajansı
 - Fırat Kalkınma Ajansı (FKA)

2. Lütfen çalışmakta olduğunuz birimi seçiniz.
 - Planlama ve Programlama
 - Program Yönetimi
 - İzleme ve Değerlendirme
 - Kurumsal Hizmetler / Muhasebe
 - Yatırım Destek Ofisi
 - Tanıtım / Dış İlişkiler
 - Sonuç Odaklı Program

3. Kalkınma ajansındaki toplam çalışma süresini belirtiniz.
 - Yıl
 - 2-5 Yıl
 - 6-9 Yıl
 - 10 Yıl ve daha fazla

4. Lütfen kalkınma ajansındaki ünvanınızı seçiniz.
 - Uzman
 - Koordinatör
 - Birim Başkanı

5. Aşağıda bir işi tanımlamak için kullanılacak ifadeler listelenmiştir. Lütfen her bir ifadenin sizin yapmakta olduğunuz işi ne kadar doğru tanımladığını objektif ve samimi bir şekilde işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çok çeşitli farklı yetenekleri ve becerileri kullanarak bir dizi farklı görev yapma şansım var.					
Yaptığım işte bir dizi karmaşık beceri seti kullanıyorum.					
İşim oldukça basit ve rutin.					
İşim, bir dizi farklı görev yapmakla ilgilidir.					
İşimin talepleri oldukça rutin ve öngörülebilir.					
İşimdeki çabalarımın sonuçları açıkça görülebilir ve tanımlanabilir.					
İşim, başından sonuna kadar bütün bir iş parçasını yapma şansım olmayacak şekilde düzenlenmiştir.					
İşim, başladığım tüm işleri bitirme şansını sağlıyor.					
İşimin nasıl ve ne zaman yapılacağına karar vermek için önemli ölçüde sorumluluk sahibiyim.					
İşin nasıl yapılacağına karar vermede çok kısıtlı özgürlüğüm var.					
İşim bana takdir yetkisi kullanma veya karar verme sürecine katılma fırsatı vermiyor.					
İşim, işi yaparken bana büyük bir özgürlük veriyor.					
Yaptığım şey, diğer insanların refahını çok önemli şekillerde etkiler.					
Yaptığım iş başka kimsenin sonuçlarına çok az seviyede etki ediyor.					

İşim, kurumun hayatta kalması için çok önemli değil.					
Birçok insan benim yaptığım işten etkileniyor.					
Yöneticim performansım hakkında sürekli geri bildirim sağlıyor.					
Yöneticilerim veya iş arkadaşlarım, işi ne kadar iyi yaptığım konusunda nadiren bana geri bildirim veriyorlar.					
Yöneticilerimiz, işimizde ne yaptığımız hakkında düşündüklerini bize bildirir.					
İşim, yeterince performans gösterip göstermediğim hakkında çok az ipucu veriyor.					

6. Aşağıda kamu hizmeti motivasyonunu tanımlamak için kullanılacak ifadeler listelenmiştir. Lütfen aşağıdaki ifadelerin sizin için geçerlilik düzeyine ilişkin katılım durumunuzu objektif ve samimi bir şekilde belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Ulusal/bölgesel plan, program ve politikaların oluşturulması sürecine katkı sağlamaya ilgi duyarım.					
Süreçlerine dâhil olduğum program, proje ve faaliyetlerden insanların yararlandıklarını görmek bana büyük memnuniyet verir.					
Fikirlerimin plan, program ve politikalara dâhil edildiğini görmek bana büyük memnuniyet verir.					
Kamu hizmetleri ve politikaları benim çıkarlarıma zarar verse bile toplumun geneline fayda sağlaması beni memnun eder.					
Yaptığım işi gelir aracı olmaktan ziyade vatandaşlık görevi olarak görürüm.					

Kamu çalışanlarının, kamunun yaptığı tüm harcamalarda hesap verebilirlik ilkesi kapsamında bireysel inisayitif alması gerekir.					
Bireysel olarak bana maliyet oluşturacak olsa da fakir ve dezavantajlı gruplar için birşeyler yapmayı isterim.					
Başkalarının kamu hizmetine erişme sürecinde yaşadığı zorluklar bende acıma ve merhamet hissi oluşturur.					
Kamu hizmetine erişmede yardıma ihtiyaç duyan kişilere, görevim olmasa dahi bireysel inisiyatif olarak yardım ederim.					
Kamu hizmetini sağlamak için gerektiğinde mesai saatleri dışında gönüllü olarak çalışırım.					
Topluma faydalı hizmetler üretmek, benim için kişisel başarılarından daha önemlidir.					
Başkalarına yardım etmek için kişisel çıkarlarımı feda edebilecek bir insanım					

ÖZGEÇMİŞ