

KAMU YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK, MİSYON DEĞERİ VE KAMU HİZMETİ MOTİVASYONUNUN İNCELENMESİ*

EXAMINATION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, MISSION VALENCE AND PUBLIC SERVICE MOTIVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

Citation: Akca, H. ve Taştekin, A. (2025). Kamu yönetiminde dönüştürücü liderlik, misyon değeri ve kamu hizmeti motivasyonunun incelenmesi. *Journal of Pure Social Sciences*, 6(11), 1-18.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18046402>

Hakan AKCA**
Abdullah TAŞTEKİN***

Öz

Kamu kurumlarında çalışanların etkin ve kaliteli hizmet sunmaları için çalışan motivasyonu ve performansı konusu kamu yönetimi literatüründe uzun yıllardır üzerinde durulan önemli konulardan biridir. Söz konusu durum çerçevesinde bu çalışmada literatürde sıkça ele alınan dönüştürücü liderlik, misyon değeri ve kamu hizmeti motivasyonu konuları detaylı bir biçimde incelenmektedir. Çalışmanın temel amacı kamu yönetimi bağlamında bu üç özne arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu açıdan yapılan literatür analizi çerçevesinde çalışmada, kamu yönetimi bağlamında dönüştürücü liderlik, misyon değeri ve kamu hizmeti motivasyonu arasındaki ilişki ve etkileşime yönelik teorik altyapıya yer verilmekte ve bu konuda elde edilen ampirik kanıtlar incelenmektedir.

Anahtar kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, Misyon Değeri, Kamu Hizmeti Motivasyonu

JEL Sınıflandırması: H83, H10, H11

Abstract

The issue of employee motivation and performance in order for employees in public institutions to provide effective and quality service is one of the important issues that has been emphasized for many years in the public administration literature. Within the framework of the situation in question, the subjects of transformational leadership, mission valence and public service motivation, which are frequently discussed in the literature, are examined in detail in this study. The main purpose of the study is to examine the relationship between these three subjects in the context of public administration. In this respect, within the framework of the literature analysis, the theoretical infrastructure for the relationship and interaction between transformational leadership, mission valence and public service motivation in the context of public administration is included in the study and the empirical evidence obtained on this subject is examined.

Keywords: Transformational Leadership, Mission Valence, Public Service Motivation

JEL Classification: H83, H10, H11

EXTENDED ABSTRACT

Background:

The main subject of this study is transformational leadership, mission valence and public service motivation within the framework of the literature analysis. From this point of view, this study examines the theoretical background of transformational leadership, mission valence and public service motivation in the context of public administration literature and the empirical evidence obtained by researchers.

* Bu çalışma Doç. Dr. Abdullah TAŞTEKİN danışmanlığında yürütülen ve doktora öğrencisi Hakan AKCA tarafından hazırlanan doktora tezi esas alınarak hazırlanmıştır.

**Doktora Öğrencisi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Türkiye, <https://orcid.org/0000-0002-6841-9436>, hakca2020@gmail.com.

*** Doç. Dr., Harran Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Türkiye, <https://orcid.org/0000-0001-7634-4385>, atastekin@yahoo.com.

Research purpose:

The main purpose of this study is to examine transformational leadership, mission valence and public service motivation in the context of public administration within the framework of the literature analysis.

Methodology:

In this study, a literature review is conducted on the subjects of transformational leadership, mission valence and public service motivation. In this context, first the conceptual and theoretical framework is included. Then, the theoretical background and empirical evidence in the literature regarding the relationship between these subjects in the context of public administration are examined.

Findings:

It is understood that the subjects of transformational leadership, mission valence and public service motivation, which are frequently discussed in the literature, have a very important place in public administration. It is understood that this situation is supported by both theoretical and empirical evidence. In addition, the original value of the study is that the subject of mission valence is brought to the Turkish public administration literature and examined together with subjects such as transformational leadership and public service motivation. It can be said that this study will be an important contribution to the Turkish literature and will guide future theoretical and/or empirical studies.

Conclusion:

In the context of motivational problems arising from the goals of public institutions, the importance of the relationship between mission valence, public service motivation and transformational leadership has been addressed in this study. Transformational leadership, mission valence and public service motivation, which are frequently discussed in the literature in the context of public administration, have been examined in detail with both theoretical and empirical evidence. It can be said that despite the bureaucratic difficulties that arise due to the nature of public administration, it is very important to ensure the motivation of public employees with transformational leadership practices, to use intrinsic motivation techniques and to ensure that the mission is seen as interesting and valuable. In this context, it is an expected result that motivated employees provide quality service and perform at a high level. In addition, the theoretical infrastructure presented is supported by empirical evidence. This situation is guiding for public administration researchers and practitioners.

1.GİRİŞ

Kamu yönetiminde kamusal hizmetler, kamu yararının gözetilmesi, kamuya yöneltilmiş olması, hizmetlerin kamu kurum ve kuruluşları tarafından sunulması ve/veya kamu tüzel kişilerinin sıkı gözetim ve denetimleri altında özel kişiler tarafından yürütülmesi koşullarının yer aldığı düzenli ve sürekli faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Toprak, 2021, s. 5). Çeşitli koşullar ekseninde düzenli ve sürekli faaliyetler olarak kabul edilen kamusal hizmetlerin sunulması ve sağlanmasıyla görevli, yetkili ve sorumlu en önemli unsur ise kamu yöneticileri, görevlileri ve/veya personelidir. Kamu kurumlarının kamuya hizmet odaklı yapısı ve kapsamlı hedef ve misyonlarının bulunması çerçevesinde çalışan performans ve motivasyonu üzerinde birçok akademisyen ve uygulayıcı tarafından araştırmalar yapıldığı bilinmektedir. Buradan hareketle kamusal hizmetlerin etkili ve verimli sunulmasında kamu görevlilerinin motivasyonunun oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda yönetsel açıdan çalışanların performansına ilişkin motivasyonunu etkileyen birçok faktör ortaya koyulmuştur. İlk olarak kamu yönetimi çerçevesinde yalnızca dışsal faktörlerin etkili olduğunu öne süren görüşler ortaya atılmıştır. Ancak bu görüşlerin aksine içsel başarıyı elde etme, başkalarına yardım etme, topluma yararlı hizmet sunma gibi daha çok içsel faktör unsurlarının etkili olduğunun savunulduğu “kamu hizmeti motivasyonu” (KHM) kuramı oldukça önemlidir. Bir başka faktör olarak misyon değeri; kurumun misyonu çalışan tarafından çekici algılandığında ve çalışanın değerleri, inançları ve hedefleri ile uyumlu olduğunda olumlu anlamda motivasyonel davranışla sonuçlanan içsel bir motivasyon tekniği olarak kabul edilmektedir (Wright ve Pandey, 2011; Ronikko ve Sunaryo, 2021). Kurumun misyonunu değerli olarak gören ve yüksek düzeyde misyon değerine sahip olan personelin performansının ve motivasyonunun yüksek olacağı

değerlendirilmektedir (Rainey ve Steinbauer, 1999; Caillier, 2014; Ferreira, 2017, s. 3-4; Desmidt ve Prinzie, 2018: 3). Bu konudaki diğer bir faktör ise liderliktir. Liderlik kuramları arasında ise dönüştürücü liderlik yaklaşımının önemi vurgulanmakta ve özgün yapısına ilişkin unsurları ile birlikte çalışanların bireysel çıkarlardan ziyade en yüksek ihtiyaç seviyesine yükseltilmesi bağlamında motive edici bir liderlik tarzı olduğu anlaşılmaktadır (Burns, 1978; Bass ve Bass, 2008: 873; Bass, 1981: 20). Bu kapsamda ortaya çıkan faktörlerden kamu hizmeti motivasyonu, misyon değeri ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki ve etkileşim kamu yönetimi bağlamında oldukça dikkat çekicidir.

Bu çalışmanın öznelerini dönüştürücü liderlik, misyon değeri ve kamu hizmeti motivasyonu oluşturmaktadır. Buradan hareketle yapılan literatür analizi çerçevesinde çalışmanın amacı bu özneleri kamu yönetimi bağlamında incelemektir. Bu çalışmada ilk etapta çalışmanın öznelerine ilişkin kavramsal ve kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Ardından çalışmanın amacı doğrultusunda çalışmanın özneleri kamu yönetimi bağlamında incelenmiştir. Bu kapsamda kamu yönetimi literatürü bağlamında dönüştürücü liderlik, misyon değeri ve kamu hizmeti motivasyonu arasındaki ilişki teorik açıdan ele alınmıştır. Son olarak bu ilişkiye yönelik literatürde yer alan çalışmalarda elde edilen ampirik kanıtlar detaylı bir biçimde incelenmiştir. Bu çalışmada misyon değeri konusunun yapılan literatür analizi neticesinde Türk kamu yönetimi literatürüne kazandırılması ve dönüştürücü liderlik ile kamu hizmeti motivasyonu gibi konularla birlikte misyon değerinin incelenmesi çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır. Yabancı literatürde çalışmanın öznelerine yönelik yapılan teorik ve ampirik çalışmaların kamu yönetimi bağlamında bu çalışmada incelenmesinin Türkçe literatüre önemli bir katkı olacağı ve gelecekte yapılacak teorik ve/veya ampirik çalışmalara ilişkin yol gösterici nitelik taşıyacağı söylenebilir.

2.KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi adına kavramsal ve kuramsal çerçeveyi oluşturmakta fayda vardır. Bu bağlamda çalışmanın öznelerini oluşturan dönüştürücü liderlik, misyon değeri ve kamu hizmeti motivasyonu bu bölümde detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

2.1. Dönüştürücü Liderlik (Transformational Leadership)

Tarihsel arka planda liderlik konusuna yönelik teorik ve ampirik çalışmaların 1970'lerin sonlarına kadar geleneksel yaklaşımlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu dönem itibarıyla yönetim ve liderlik literatüründe geleneksel yaklaşımların aksine bir ayrımın yapılması zorunluluğu doğmuş ve modern anlamda yeni bir liderlik paradigması olarak kabul edilen ve geniş çapta literatürde ele alınan dönüştürücü liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Bass ve Riggio, 2006: 3; Bass ve Bass, 2008: 873; Ulukan, 2018: 159).

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak 1973 yılında James Victor Downton'un "*Rebel Leadership*" adlı çalışmasında yer almıştır. Downton, isyancı liderlikle ilgili bu çalışmasında dönüştürücü liderlik kavramını ele almış olsa da Pulitzer ödüllü ünlü tarihçi yazar James MacGregor Burns 1978 yılında yayınladığı "*Leadership*" adlı kitabında bu kavramı sistematik bir biçimde inceleyerek teorik açıdan literatüre kazandırmıştır. Burns, liderliği etkileşimsel liderlik (transactional leadership) ve dönüştürücü liderlik (transformational leadership) olarak ikiye ayırmıştır. Bazı liderlik teorisyenleri liderlik konusundaki değişimlerin tüm liderliği tanımladığını iddia etseler de Burns, etkileşimsel liderliğin dönüştürücü liderlikten çok temel bir düzeyde ayırt edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Sorenson ve Goethals, 2004: 869-870; Avolio, 2004: 1558; Burns, 1978; Yukl, 2018: 321; Bass ve Bass, 2008).

Genel olarak Burns, etkileşimsel liderliği birçok politikacının davranışlarında işleri nasıl yaptıklarına yönelik gözlemleriyle ilişkilendirmiştir. Bu açıdan yapılan işlemler tipik olarak hem liderin kişisel çıkarlarını hem de izleyicilerinin çıkarlarını tatmin etmeye dayanmakta ve üretkenlik söz konusu olduğunda çeşitli ödüller sunulurken tersi durumlarda ise ödül yerine ceza

kullanılmaktadır (Avolio, 2004: 1558; Burns, 1978; Sorenson ve Goethals, 2004: 870; Bass ve Riggio, 2006: 3). Dolayısıyla Burns, etkileşimci liderlerin yaptığı işlemsel davranışların tersini yapan liderlerde dönüştürücü liderliği gözlemlemiş ve dönüştürücü liderliği en basit haliyle etkileşimci liderliğin karşıtı olarak tanımlamıştır (Avolio, 2004: 1558; Burns, 1978; Yukl, 2018: 321). Bu kapsamda etkileşimci liderler, kanaat önderleri, siyasi parti liderleri, ticaretçi veya bürokratlar, yasama veya yönetici liderleri olarak sınıflandırılırken dönüştürücü liderler ise entelektüel liderler, reform veya devrim liderleri, kahramanlar veya ideologlar olarak kategorize edilmektedir (Bass, 1981: 20).

Burns'e göre dönüştürücü liderlik, liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine yükseltecek şekilde etkileşimde bulunmalarıyla ortaya çıkmaktadır (Burns, 1978: 20; Sorenson ve Goethals, 2004). Dönüştürücü liderler, takipçilerini vizyoner değişim ajanları olarak yalnızca değerli bir şey elde etmelerini sağlamak için değil aynı zamanda kendilerini lider olmaları ve "ahlaki olarak yükseltmek" için de uğraşmaktadırlar. Burns'un yaptığı bu teorik ayrımın merkezinde, dönüştürücü liderleri ahlaki açıdan yükseltici ve kendi kişisel çıkarlarından çok grubun, örgütün ve toplumun ortak çıkarlarıyla daha fazla ilgilenen kişiler olarak tanımlaması yatmaktadır (Avolio, 2004: 1558). Dolayısıyla dönüşümü benimseyen bir lider ile takipçilerinin ortak bir amacı paylaştığı bu durumda grubun motivasyonu ve ahlakı yükselmektedir (Sorenson ve Goethals, 2004: 870). Bu kapsamda Burns (1978) dönüştürücü liderliği hedeflenen amaçlara ulaşmanın önemi ve değeri hakkında takipçilerinin bilinç düzeyini yükselten, örgüt veya daha geniş bir yapı uğruna takipçilerinin bireysel çıkarlarını aşmalarını sağlayan ve takipçilerini Maslow'un hiyerarşisindeki en temel ihtiyaç düzeyinden en yüksek ihtiyaç seviyesine yükselmelerini sağlayan bir liderlik anlayışı olarak tanımlamaktadır (Burns, 1978; Bass ve Bass, 2008: 873; Bass, 1981: 20).

Burns tarafından yapılan liderlik yönelimi arasındaki etkileşimci ve dönüştürücü liderlik ayrımına yönelik tanımlamaların liderlik araştırmalarının gidişatını belirlediği ve özellikle liderlik literatüründe en çok araştırılan konular arasında yer aldığı vurgulanmaktadır (Avolio, 2004: 1558). Ancak endüstriyel psikolog Bernard Bass tarafından yapılan teorik ve ampirik çalışmaların dönüştürücü liderlik konusuna yeni bir versiyon sunması oldukça önem taşımaktadır (Yukl, 2018: 321). Bass, Burns'un etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik arasında yaptığı ayrımı genişletmiştir. Burns bir liderin ya etkileşimci lider ya da dönüştürücü lider olabileceğini savunmasına karşın Bass liderin her iki liderlik özelliğini taşıyabileceğini, bir liderlik yapısının varlığının diğerinin olmamasını gerektirmeyeceğini ve dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderliğin üzerine inşa edileceğini belirtmektedir (Yukl, 2018: 323; Tetik, 2014: 269; Keçecioğlu, 1998: 53). Bu kapsamda Bass, etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin bileşen yapılarını tanımlamaya ve aynı zamanda her bir liderlik yapısıyla ilişkili davranışsal göstergeleri belirlemeye çalışmıştır (Avolio, 2004: 1558). Burns'un iddia ettiğinin aksine Bass tarafından yapılan araştırmalarda etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin pozitif ilişkili ve çok boyutlu olduğu tespit edilmiştir (Bass ve Bass, 2008).

Dönüştürücü liderler, meslektaşları ve izleyicileriyle basit alışverişler veya anlaşmalar yapan etkileşimci liderlerden daha fazlasını yapmaktadırlar (Bass ve Riggio, 2006). Dönüştürücü liderler herhangi bir güç faktörü kullanmadan ahlaki liderlik yaparak takipçileriyle yakın ilişki kurmaktadırlar. Bu sayede liderler bireyleri, grupları, örgütleri ve toplumları dönüştürmektedirler (Bass ve Bass, 2008). Bu bağlamda yapılan araştırmalar neticesinde dönüştürücü liderlik yaklaşımında liderlerin üstün sonuçlar elde etmesini sağlayan "Karizma – İdealleştirilmiş Etki", "İlham Verici Motivasyon", "Entelektüel Uyarım" "Bireysel Düzeyde İlgi" olmak üzere dört temel boyut geliştirilmiştir (Avolio ve Bass, 2002: 2-3).

Karizma-İdealleştirilmiş etki, takipçilerin liderleriyle özdeşleşmelerine neden olan karizmatik eylemler ve modelleme davranışlarıyla ilişkilidir. İlham verici motivasyon, takipçilere çekici ve ilham veren bir gelecek vizyonunu ifade etmeyi içermektedir. Entelektüel uyarım, takipçilerin fikirlerini talep etmeyi ve onları eski varsayımları sorgulamaya ve sorunları yeni bakış açılarından analiz etmeye zorlamayı içerir. Son olarak, bireysel düzeyde ilgi ise mentorluk, koçluk ve diğer benzer etkinlikler yoluyla her takipçinin ihtiyaçlarına cevap vermeyi gerektirir (Bellé, 2013: 110). Bu

sayede liderler ile takipçileri arasında ideal bir etkiyle özdeşleşme gerçekleştirmeleri, takipçilerin eleştirilmeden kendi fikirlerini açıkça ifade etmeleri ve hedeflere ve vizyona bağlılık göstermeleri için coşku ve iyimserlik ile birlikte bireysel ilgi göstermeleri neticesinde etkili bir motivasyon sağlanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 6; Bass ve Bass, 2008).

2.2. Misyon Değeri (Mission Valence)

İster kamu sektörü olsun isterse özel sektör olsun belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulan her kuruluşun yazılı olsun veya olmasın bir misyonu bulunmaktadır. Stratejik anlamda kamu yönetiminin kamuya yönelik hizmet ve faaliyetlerinin doğası gereği misyon, son yıllarda üzerinde durulan konular arasında yer almaktadır. Kamu yönetiminde misyon konusu kapsamında literatürde Hal. G. Rainey ve Paula Steinbauer tarafından 1999 yılında ele alınan ufuk açıcı çalışma oldukça önemlidir. Kamu yönetiminde etkililik konusunda misyonun önemini vurguladığı Rainey ve Steinbauer'ın (1999) bu çalışmasında misyon; bir kurumun toplumsal katkısı ve amacı ile ilgili genel hedefleri olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle Rainey ve Steinbauer (1999), Vroom tarafından 1964 yılında literatüre kazandırılan iş motivasyonunun “Beklenti Teorisi”nden (Vroom, 1964) yola çıkarak çalışanların bir kurumun misyonunun çekiciliğine ve genel toplumsal katkısına ilişkin algılarını tanımlamak için “misyon değeri” (mission valence) kavramını geliştirmişlerdir. Rainey ve Steinbauer (1999) çalışmalarında misyon değerini; çalışanların kurumlarının misyonunun çekiciliğine veya belirginliğine verdikleri önem derecesi olarak tanımlamışlardır (Christle, 2019; Guerrero ve Chênevert, 2020).

Süreç teorileri arasında yer alan Vroom'un (1964; 1995) Beklenti Teorisi, iş yaşamında ve örgütsel süreçlerde çalışanların tutum ve davranışlarının incelendiği bir motivasyon teorisi olarak kabul edilmektedir (Lawler ve Suttle, 1973: 482). İnsan motivasyonunu anlamak için ele alınan beklenti teorisi bir işi yapmak için ne kadar çaba harcandığını, bireylerin hem mesleğe hem de örgüte girmeye (veya ayrılmaya) nasıl karar verdiklerini ve daha az sıklıkla insanların işlerinden ne kadar memnun olduklarını açıklamak için kullanılmıştır (Wanous, Keon ve Latack, 1983: 66). Motivasyonel açıdan bireylerin belirli hedefleri veya elde edeceği sonuçlar arasındaki tercihleri kapsamında ortaya çıkan beklenti teorisinde, hedeflere ve olumlu sonuçlara ulaşılması halindeki memnuniyeti ve bu duruma yönelik beklentileri incelenmektedir (Wanous vd., 1983: 67; Miner, 2004: 97).

Vroom (1964; 1995), motivasyonun temel sorununu “organizmalar tarafından farklı gönüllü tepkiler arasında yapılan seçimlerin açıklanması” şeklinde tanımlamaktadır. Bu seçimleri daha iyi anlayabilmek için Vroom (1964; 1995), insanların belirli bir şekilde hareket etme motivasyonunu “değer (valence)”, “araçsallık (instrumentality)” ve “beklenti (expectancy)” olmak üzere üç ana unsura bağlamaktadır. Bu teoride Vroom (1964; 1995), muhtemel sonuçlara götüren olası davranış yolları göz önüne alındığında insanların nasıl hareket etmeye karar vereceklerini belirlemek için bu üç unsurun birlikte nasıl çalıştığını ele almaktadır (Vroom ve Yetton, 2015). Bu açıdan değer (valence) bireyin sonucun arzu edilebilirliğine ilişkin verdiği önem derecesini, araçsallık (instrumentality) bir bireyin belirli bir performans sonucunun belirli sonuçlara/ödüllere yol açma olasılığına olan inancını ve beklenti (expectancy) ise bireyin belirli bir davranışın çeşitli performans sonuçlarıyla sonuçlanma olasılığına olan inancını ifade etmektedir (Vroom, 1964; 1995; Vroom ve Yetton, 2015; Knight, Shteynberg ve Hanges, 2004: 1164). Beklenti teorisi, bu üç inancın motive edilmiş insan davranışlarını belirleme noktasında etkileşime girdiğini açıklamaktadır. Bu kapsamda, belirli bir eylem için yukarıda belirtilen inançlardan yalnızca biri düşükse, bireyin o eylemi gerçekleştirme konusunda daha az motive olacağı tahmin edilmektedir (Knight vd., 2004: 1164).

Rainey ve Steinbauer (1999) misyon değerinin bir çalışanın motivasyonunu, performansını ve davranışlarını etkileyen ve kurumunun misyonuna atadığı pozitif veya negatif yoğunluk olduğunu ileri sürmüşlerdir (Christle, 2019). Misyon değeri kavramında pozitif veya negatif yoğunluk olarak ifade edilen durum için “değer” (valence) kavramına atıfta bulunmaktadır. Bu açıdan Vroom'un teorisinden hareketle ele alınan misyon değeri, teorinin ana unsurlarından olan “değer” (valence)

kavramına dayandırılmaktadır (Rainey ve Steinbauer, 1999). Buradan hareketle Rainey ve Steinbauer (1999), bir kamu kurumunun misyonunun (topluma hizmet odaklı katkısından dolayı) aynı zamanda ödüllendirici olabileceğini öne sürerek bu “değer” (valence) kavramını genişleterek misyon değerini kavramsallaştırmışlardır (Caillier, 2016). Daha açık bir anlatımla misyon değeri; bir kurumun misyonuna veya çalışanların misyonu toplumsal katkı bağlamında ilgi çekici olarak algılama derecesine yönelik duygusal yönelimini ifade etmektedir (Rainey ve Steinbauer, 1999; Caillier, 2016)

Rainey ve Steinbauer’a (1999) göre misyon, bir kurumun genel toplumsal katkısı ve amacı ile ilgili genel hedefleridir. Bu tanımlamayı özellikle kamu sektörü için yapan Rainey ve Steinbauer (1999), kamusal hizmetlerin kalitesini iyileştirmeyi amaçlayan ve çalışanlarını kamusal hizmetleri en iyi biçimde sunmaları için motive eden örgütler için misyonun oldukça önemli olduğunu savunmuşlardır. Bu kapsamda kamu kurumunda misyon değeri düzeyi ne kadar yüksek olursa orada daha etkili performans sergileneceği belirtilmektedir. Rainey ve Steinbauer (1999) bu durumu “*Misyon insanlar için ne kadar ilgi çekici, cazip ve değerli olursa, kurum o insanlardan o kadar fazla destek alabilecek, bazılarını kuruma katılmaya çekebilecek ve onları kurumda iyi performans göstermeye motive edebilecektir.*” şeklinde açıklamaktadırlar (Rainey ve Steinbauer, 1999).

Misyon değeri, bir çalışanın kurumunun misyonunu ne ölçüde çekici bir unsur olarak kabul ettiğini tanımlayan bir kavramdır (Ronikko ve Sunaryo, 2021; Wright ve Pandey, 2011; Palmer, 2005). Buradan kapsamda Rainey ve Steinbauer (1999) bir kuruluşun misyonunun çekiciliğini yani misyon değerini artırabilecek altı koşul belirlemişlerdir. Bunlar misyonun; “zor ama uygulanabilir”, “makul ölçüde açık ve anlaşılır”, “layık/değerli/meşru”, “ilginç/heyecan verici”, “önemli/etkili”, ve “ayırt edici” olması şeklindeki koşullardır. Misyon değeri düzeyinin yüksek olması örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracığından, yönetim tarafından çalışanın örgütün hedefine, misyonuna ve katkısına olan ilgisini artıran bu koşullardan yararlanılabilir (Wright ve Pandey, 2007; Ronikko ve Sunaryo, 2021). Buradan hareketle bir kuruluşun misyonu, çalışanlar tarafından bir meydan okuma olarak kabul edildiğinde ve ilgi çekici, ayırt edici, heyecan verici, önemli ve değerli olarak algılandığında misyon değeri düzeyinin yükselebileceği belirtilmektedir (Guerrero ve Chênevert, 2020; Caillier, 2014). Bu koşullar dikkate alındığında çalışanların etkili performans sergilemeleri ve kuruluş için destek, ilgi ve motivasyon unsurlarını sağlayabilmeleri çok daha kolay olacaktır. Dolayısıyla misyon değeri, çalışanların kuruluşun misyonuna yönelik algılarını oluşturan bireysel bir unsur olarak kabul edilmekte ve motivasyonel açıdan yüksek düzeyde misyon değerinin kuruluş için daha iyi performansa yol açabileceği anlaşılmaktadır (Ronikko ve Sunaryo, 2021).

2.3. Kamu Hizmeti Motivasyonu (Public Service Motivation)

Devlet eliyle veya gözetimiyle yürütülen kamu hizmetinin sağlanmasındaki en önemli unsur organik anlamda kamu tüzel kişiliği içinde, kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan kamu görevlileridir (Günday, 1996: 521-522; Gözübüyük, 2003: 171-172; Kayar, 2013: 30-33; Yıldırım ve Avcı, 2015: 81-82). Kamu hizmetinde asli ve sürekli olarak görevlendirilen kamu görevlilerini hangi unsurların motive ettiği, kamu hizmetine girmeye motive eden ve kamu hizmetinde kalma kararlılığına teşvik eden şeyin neler olduğu soruları hem akademik anlamda hem de uygulamada uzun yıllardır incelenen önemli konulardan biri olmuştur. Bu bağlamda kamu hizmetinin motive edici özellikleri kamu yönetimi alanının başlangıcından itibaren bilim insanlarının (Woodrow Wilson, Leonard White, Kilpatrick, Cummings ve Jennings vb.) dikkatini çektiği belirtilmektedir (Perry ve Wise, 1990: 368).

Kamu hizmeti bağlamında uygulamaya yönelik tartışmalar genellikle kamu görevlileri ile özel sektör çalışanları arasında motivasyonel açıdan bir farklılık olup olmadığı yönünde gerçekleşmektedir. Perry (1996) kamu hizmetinin bir işten ziyade özel bir çağrı ve görev duygusu olduğuna dikkat çekmiştir. Bu bağlamdaki geleneksel görüş kamu görevlilerinin özel sektör çalışanlarından farklı motivasyon unsurlarına önem verdiği yönündedir. Buradan hareketle kamu görevlilerinin kamu hizmeti etiğine sahip olmalarından dolayı özel sektör çalışanlarından farklı iş özellikleriyle motive edileceği düşünülmektedir. Özellikle kamu kurumlarında görev yapan personelin topluma yönelik kaygı ve kamu yararına hizmet etme arzusuyla motive oldukları

belirtilmektedir (Houston, 2000: 714). Buradan hareketle kamu ve özel sektör uygulamaları ile çalışanları motive eden faktörler arasındaki farklılıklara ve kamu hizmetine yönelik belirgin güdülerini belirlemeye yönelik çalışmaların sonucunda “Kamu Hizmeti Motivasyonu” (KHM) kuramı ortaya çıkmıştır (Perry ve Wise, 1990; Perry, 1996).

Kamu görevlilerinin özel sektör çalışanlarından farklı motivasyon unsurlarına sahip olduklarına yönelik çalışmalar 1960’lı yıllara kadar dayandırılmakla birlikte KHM araştırmalarının yaklaşık yirmi yıl boyunca durakladığı belirtilmektedir (Crewson, 1997). KHM ile ilgili ilk çalışma 1982 yılında Rainey tarafından kamu ve özel sektör çalışanları arasındaki ödül motivasyonlarındaki farklılıkların araştırılmasına yönelik ampirik kanıtlar ortaya koyulmuştur. Rainey (1982), kamu ve özel sektör yöneticilerine “anamlı kamu hizmetiyle meşgul olma arzuları” hakkında sorular sorarak KHM’yi doğrudan inceleyen ilk bilim insanıdır (Brewer ve Selden, 1998; Rainey, 1982). Ancak KHM’nin kavramsal ve kuramsal gelişimini Perry ve Wise (1990) ve Perry (1997) tarafından yapılan çalışmalar sağlamıştır. Bu çalışmalar kamu hizmeti kavramını bir tutum, görev duygusu ve kamu ahlaki düşüncesi olarak tanımlayan Elmer Staat’ın (1988) çalışmasına dayandırılmaktadır (Horton ve Hondeghem, 2006: 3). Bu geniş anlamıyla kamu hizmeti ahlakını Perry ve Wise (1990) kamu hizmeti motivasyonu olarak ele almışlar ve KHM’yi “*bireyin öncelikle veya benzersiz olarak kamu kurum ve kuruluşlarında temellenen güdülere yanıt verme eğilimi*” olarak tanımlamışlardır. Nitekim burada yer alan “güdüler” terimi, bireyin kamu sektöründe çalışarak gidermeye yönelik bir zorunluluk hissettiği psikolojik eksiklikleri veya ihtiyaçları olarak tanımlanmaktadır (Perry ve Wise, 1990). Kişiden kişiye, kurumlara, koşullara ve kültürlerle göre değişiklikler gösterebilen bu güdüler, çalışan kapasitesini üst seviyeye çıkarma amacı taşıdığı söylenebilir (Eryılmaz, 2020: 359-360).

Kavramsal açıdan Perry ve Wise (1990) tarafından yapılan ilk tanımlama geniş çapta kabul görse de kimi akademisyenler KHM’yi farklı bakış açılarıyla tanımlamışlardır (Vandenabeele, Scheepers, ve Hondeghem, 2006; Perry, Hondeghem ve Wise, 2010). Crewson (1997), KHM’nin başkalarına yardım etme yönelimi, içsel başarı elde etme ruhu, topluma fayda sağlamak amacıyla hizmet etmek şeklindeki ekonomik yönelimleri içermeyen bireysel motivasyon olduğunu belirtmiştir. Brewer ve Selden’e (1998) göre KHM, bir kişiyi başkalarına faydalı bir kamusal hizmet sunmaya teşvik eden motivasyon kuvvetidir. Rainey ve Steinbauer (1999) KHM’yi insanların çıkarlarına, ulusuna ve insanlığa hizmet etmeye yönelik özgecil bir motivasyon olarak tanımlamışlardır. Vandenabeele vd. (2006), KHM’nin bireysel ve/veya kurumsal çıkarların ötesinde, halkla etkileşimi yoluyla daha geniş kamu çıkarlarını destekleyen ve mümkün oldukça bu çıkarlar kapsamında hareket etmeye motive eden inançlar, değerler ve tutumlar olduğunu belirtmişlerdir. Perry ve Hondeghem (2008)’a göre KHM, bir bireyin başkaları ve toplum için iyilik yapma amacıyla insanlara hizmet sunma yönelimidir. Abdelmotaleb ve Saha (2018) ise KHM’yi bireyleri topluma fayda sağlayacak davranışlarda bulunmaya motive eden bir dizi inançlar ve değerler olarak tanımlamışlardır. KHM tanımları yazarlara göre kısmen farklılıklar gösterse de (Kim, 2009); fedakârlık, kamu yararına bağlılık, başkalarına hizmet etme ve iyilik yapma gibi toplumun refahını şekillendiren güdüleyici unsurların KHM anlayışının temelini oluşturduğu söylenebilir (Houston, 2006: 69; Kim ve Vandenabeele, 2010).

KHM, insanların davranışlarında sahip oldukları güdüler ile ilgilidir (Wise, 2000). Bu kapsamda Perry ve Wise (1990) ve Perry (1996) Knoke ve Wright-Isak’ın (1982) sınıflandırmasına dayanarak KHM’ye ilişkin kamu çalışanlarının davranışlarının temelinde rasyonel, norm temelli ve duygusal olmak üzere üç güdü tipolojisi belirlemişlerdir (Perry ve Hondeghem, 2008). Buna göre rasyonel güdüler, bireysel faydanın maksimizasyonuna dayanan eylemleri içermektedir. Bireyler politika yapma süreçlerine katılmak istediklerinde, bireysel özdeşleşmeleri nedeniyle bir kamu programına bağlı kaldıklarında ve özel veya kişisel bir çıkarın savunucusu olarak görev yaptıklarında rasyonel güdüler işlerlik kazanmaktadır. Norm temelli güdüler, normlara uyma çabalarının ürettiği eylemleri kapsamaktadır. Bu eylemlerin temeli kamu yararına hizmet etme arzusunun ve vatanseverlik, göreve ve hükümete sadakat, sosyal eşitlik gibi güdülerden oluşmaktadır. Duygusal güdüler ise farklı sosyal bağlamlara atfedilen duygusal tepkilere dayanan davranışın tetikleyicilerini

ifade etmektedir. Bu güdüler arasında fedakârlık, yardımseverlik, empati ve toplum yanlısı arzular yer almaktadır (Perry ve Wise, 1990; Perry, 1996; Brewer, Selden ve Facer, 2000: 255; Kim, 2009: 150).

Perry ve Wise (1990) KHM'nin ilk kavramsal tanımını sunmuşlar ve rasyonel, norm temelli ve duygusal güdülerini içeren kamu hizmetiyle ilişkili güdülerin bir tipolojisini tanımlamışlardır (Kim ve Vandenebeele, 2010: 701) Perry (1996) ise KHM'ye ait güdülerin tipolojisine yönelik ilk etapta 40 maddeden oluşan altı alt boyutu olan ölçek geliştirmiş ancak yaptığı güvenilirlik testleri ve faktör analizleri ile bu altı boyutu 24 maddeye ve “politikaya ilgi”, “kamu yararına bağlılık”, “fedakârlık” ve “merhamet” olmak üzere dört alt boyuta sadeleştirmiştir. Perry yaptığı analizlerle bu dört alt ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliğinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu ortaya koymuştur (Perry, 1996). Perry'nin bu önemli katkısı KHM'nin yalnızca kamu hizmeti için özgecil güdülerini kabul eden ve aynı zamanda kişisel çıkarıcı veya rasyonel güdülerin de var olma olasılığını göz ardı eden önceki yaklaşımlardan daha kapsamlı ve teoriye dayalı bir kavramsallaştırma sağlaması bakımından oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır (Wright, 2008: 81; Cawley, 2013).

3. KAMU YÖNETİMİ BAĞLAMINDA DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK, MİSYON DEĞERİ VE KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU

Kamu yönetimi bağlamında çalışmanın öznelini oluşturan dönüştürücü liderlik, misyon değeri ve kamu hizmeti motivasyonu konularına yönelik teorik altyapı oldukça dikkat çekicidir. Bu kapsamda yapılan literatür analizi çerçevesinde teorik altyapı ilk etapta irdelenmektedir. Ardından teorik altyapıyı destekleyici ve geliştirici nitelik taşıyan ampirik kanıtların yer aldığı önceki çalışmalar detaylı bir biçimde bu bölümde incelenmektedir.

3.1. Teorik Altyapı

Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin belirlenen amaçlara yönelik etkin ve verimli bir biçimde eylem ve performansının nasıl motive edileceğine dair temel soru uzun yıllardır tartışılmaktadır. Özel sektör yönetim anlayışından farklı bir biçimde bürokratik bir anlayışı barındıran kamu yönetiminde çalışan motivasyonu oldukça önemli olmaktadır. Literatürde teorik anlamda bir eksiklik bulunmadığı belirtilmekteyse de kamu yönetimi bağlamında alternatifler arasında hangi mekanizmaların kullanılacağına dair kanıtların sınırlı olduğu vurgulanmaktadır (Wright, Moynihan ve Pandey, 2012). Bu kapsamda literatürde son yıllarda önemle ele alınan misyon değeri, kamu hizmeti motivasyonu ve dönüştürücü liderlik yaklaşımına ilişkin elde edilen kanıtların kamu yönetimi bağlamında oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Misyon değeri, içsel bir motivasyon tekniği olarak karşımıza çıkmakta ve kurumun misyonunu ilgi çekici bulan çalışanlar açısından ise olumlu anlamda motivasyonel davranışla neticelenmektedir. Bu durum misyon değerinin önemli bir yönünü oluşturmaktadır. Misyon değerinin başka bir yönü ise, bir örgütün misyonunun değerine ve önemine odaklanarak bireysel ve örgütsel değerler arasındaki örtüşmeyi gün ışığına çıkarmasıdır (Pandey, Wright ve Moynihan, 2008). Rainey ve Steinbauer (1999) misyon değerini çalışanların örgütlerinin misyonuna yerleştirdikleri önem kapsamında atıfta bulunmuşlar ve bu durumu etkili performans gösterme eğilimi ile bağdaştırmışlardır (Shafaat, Qazi ve Mahmood, 2020). Rainey ve Steinbauer (1999) özellikle bir kamu kurumundaki misyonun, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmak için kurumun güvenilebileceği önemli bir kaynak olduğunu ileri sürmüşlerdir (Hassan, 2014).

Bir kurumdaki çalışanlar açısından örgütün misyonlarının önemli ve benimsedikleri değerlerle tutarlı olduğunu algıladıklarında ise hedefleri ve misyonu içselleştirmeleri muhtemeldir. Dolayısıyla misyon değeri çalışanın örgütsel misyonu ilerletmekten deneyimlediği veya almayı beklediği memnuniyeti artırabilir. Bunun sonucunda çalışanlar kendilerine atanan iş rollerini de anlamlı ve değerli görmeleri mümkündür (Wright, 2007; Hassan, 2014). Örgütsel açıdan ise çalışanlarını işe alma, işte tutma, etkili performans ve motivasyon sağlama potansiyeli söz konusu olmaktadır (Wright, 2007; Wright vd., 2012). Örgütsel hedef ve/veya misyonların özgeci doğası nedeniyle bu

durum, kamu kurum ve kuruluşlarında özellikle dikkat çekicidir (Perry ve Wise, 1990; Wright, 2007; Hassan, 2014). Dolayısıyla misyon değerinin kamu sektörü ile ilgili bir özne olarak ele alınmasının temel nedeni, kamu kurumlarının misyon değeri üzerinde tekel sahibi olması değil, özel sektöre göre kamu sektöründe kapsamlı, güçlü ve daha etkili misyonların potansiyel olarak yüksek olmasıdır (Palmer, 2005).

Son yıllarda geniş çapta kabul görmüş olan (Pandey vd., 2008) kamu hizmeti motivasyonu ise davranışı canlandıran ve yönlendiren bir motivasyon unsuru ile kamu kurumlarına özgü mekanizmaları temsil etmektedir (Perry, 1996; Perry ve Hondeghem, 2008). Bu bağlamda KHM, kamu görevlilerinin etkin, ekonomik ve verimli kamusal hizmet sunmasında etkili olan güdülerin incelenmesi kapsamında literatüre giren bir yaklaşım olduğu anlaşılmaktadır (Arslan ve Karacaoğlu, 2018: 17-18). KHM'nin ortaya çıkışı ve gelişimi kamu yönetiminde teori geliştirmenin olumlu bir örneğini temsil ettiği söylenebilir (Moynihan ve Pandey, 2007). Özellikle siyaset bilimi ve kamu yönetimi alanında KHM, kamu hizmetlerindeki motivasyonel farklılıkları ifade etmek için kullanılan bir terim haline geldiği literatürde vurgulanmaktadır (Perry ve Hondeghem, 2008).

Perry ve Wise (1990) tarafından yapılan KHM tanımlamasında toplumsal alanda başkaları için iyilik yapmayı amaçlayan güdülere ve eylemlere odaklanılmaktadır. Perry ve Wise (1990) tarafından ele alınan rasyonel, norm temelli ve duygusal güdüler KHM'yi anlamamız açısından faydalı bir çerçeve sağlamaktadır. Bu kapsamda KHM'ye yönelik bu güdüler Perry ve Wise (1990) tarafından da vurgulandığı üzere bireyin psikolojik eksiklikleri ve ihtiyaçları doğrultusunda kamu kurum ve kuruluşlarında çalışarak karşılanabilecek güdüler olduğu söylenebilir. Dolayısıyla çeşitli rasyonel, norm temelli ve duygusal güdülerin öncelikle veya sadece kamu hizmetiyle ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (Perry, 1996).

Çalışan performansını iyileştirmenin yollarını arayan akademisyenler ve uygulayıcılar yapmış oldukları birçok çalışma neticesinde liderliğin önemini de vurgulamaktadırlar. Bilimsel açıdan çeşitlilik olsa da liderlik uygulamalarının hayati önem taşıdığı ve doğru motivasyon unsurlarından yararlanılmasının çalışan performansında etkili olabileceği ortak paydayı oluşturmaktadır (Caillier, 2014). Liderlik teorileri arasında ise kamu yönetimi bağlamında kamu hizmeti motivasyonunun olduğu gibi dönüştürücü liderlik yaklaşımının da etkili olduğu görülmektedir. Ancak geleneksel anlamda kamu yönetiminin katı bürokratik kontrol mekanizmalarına önemli ölçüde duyulan güveninden dolayı dönüştürücü liderlik gibi liderlik davranışlarına ihtiyaç duyulmayacağı yönünde bir ana akım literatürün de mevcut olduğu belirtilmektedirler (Wright ve Pandey, 2010). Wright ve Pandey (2010) ise bu düşüncelerin aksine modern teorik modellerin benimsenmesi, deneysel olarak test edilmesi ve yapılan meta analizlerle dönüştürücü liderlik davranışının kamu kuruluşlarında yaygın ve etkili olduğunu vurgulamakta ve yapmış oldukları çalışmalarında dönüştürücü liderlik uygulamaları ile kamu sektörünün örgütsel özellikleri arasındaki ilişkiye yönelik ampirik kanıtlar da sunmaktadırlar. Bu kapsamda dönüştürücü liderlik yaklaşımının modern anlamda en önemli örgütsel davranış teorilerinden biri haline geldiği literatürde sıkça vurgulanmaktadır (Wright vd., 2012; Caillier, 2014). Özellikle belirtmek gerekirse iş ve sanayi, hükümet, askeriye, eğitim, sağlık ve dini kurumlar ile kâr amacı gütmeyen kuruluşlar alanlarında son yıllarda yapılan çalışmalarda dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderlerden daha etkili ve tatmin edici liderlik tipi olduğu ortaya konulmuştur (Bass, 2002: 107-108; Sun, Chen ve Zhang, 2017). Bu açıdan kamu yönetimi bağlamında değişen, dönüşen ve gelişen süreçlerde dönüştürücü liderliğin önemi oldukça dikkat çekicidir.

Kamu, kurum ve kuruluşlarının hedefleri neticesinde ortaya çıkan motivasyonel zorluklar bağlamında misyon değeri, kamu hizmeti motivasyonu ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişki oldukça önemlidir. KHM, genellikle kamu hizmetinde mevcut olan güdülere yanıt vermeye yatkın bireyleri (Wright vd., 2012) tanımlamaktayken, misyon değeri ise kurumun amacının ve misyonunun çalışan tarafından ne derece ilgi çekici bulmasıyla performansla etkili motive edici bir unsur olarak ele alınmaktadır (Rainey ve Steinbauer, 1999; Bosak, Kilroy, Chenevert ve Flood, 2021). Dönüştürücü liderler ise örgütsel değerlerin ve sonuçların önemi konusundaki farkındalıkları artırarak

çalışanların çabalarını yönlendirir, onlara ilham verir ve entelektüel uyarım ve bireysel ilgi göstererek üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirmektedirler (Wright vd., 2012; Caillier, 2014). Bu özellikleri kapsamında dönüştürücü liderler kamu kurumlarında ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yararlı olabilirler. Kamu kurumlarının güçlü hizmet ve toplumsal odaklı daha kapsamlı ve derin etkiye sahip misyonları bulunması (Wright vd., 2012) nedeniyle dönüştürücü liderlik anlayışının etkili olabileceği vurgulanmaktadır. Buradan hareketle dönüştürücü liderler kurumun misyonu ve geleceği hakkında çekici bir vizyon yaratmalı, bu vizyon doğrultusunda çalışanları teşvik etmeli, kuruma güven sağlamalı, rol model olmalı ve entelektüel olarak teşvik etmelidir (Wright ve Pandey, 2010). Bu çerçevede kamu kurumlarında etkili olabileceği ve çalışanların KHM ve misyon değerini yükseltebileceği vurgulanmaktadır (Wright vd., 2012).

Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan performansını etkilemek için dönüştürücü liderlik ile etkileşime girebilecek motivasyon araçları KHM ve misyon değeri olarak kabul edilmektedir (Caillier, 2014). Kamu yönetimi literatürü ile uyumlu olarak dönüştürücü liderlik uygulamalarının KHM'yi ve misyon değerini artırabilecek biçimde etkili olduğu vurgulanmaktadır. Kamu yönetiminde görev yapan çalışanlarda fedakârlık, toplum yanlısı değerler ve başkalarına yardım etme arzusu gibi unsurlarla uyumlu kamu hizmeti motivasyonu ve kurumun misyonunun ilgi çekici bulunduğu yüksek düzeyde misyon değeri mevcut olsa da dönüştürücü liderler çalışanları güçlü duygular uyandıran hedefleri açıkça ifade ederek, ilham verici kurumsal bir vizyon sağlayarak ve bireysel ilgi ile görevlerine toplumsal anlam yükleyerek bunları daha da geliştirebilir (Bosak vd., 2021).

Ayrıca kamu kurum ve kuruluşlarının amaçları ve faaliyetlerinin özgeci ve/veya kamusal hizmetlerin niteliği dikkate alındığında KHM'si yüksek çalışanların kuruluşlarının misyonunu önemli ve değerli görme olasılıkları daha yüksektir. Değerli bir kamu hizmetinin sağlanmasına katkıda bulunmakla ilişkilendirilebilecek yüksek düzeydeki misyon değeri çalışan motivasyonunu artırdığı belirtilmektedir (Wright, 2001).

3.2. Ampirik Kanıtlar

KHM, misyon değeri ve dönüştürücü liderlik konularının kendine has teorik özellikleri neticesinde ayrı ayrı ele alındığı, ancak bu özneler arasındaki ilişki ve etkileşimin kamu yönetimi literatürü çerçevesinde incelendiği söylenebilir. Özellikle belirtmek gerekirse dönüştürücü liderlik, misyon değeri ve KHM örgütsel hedeflerin motivasyonel etkisine dayandığı literatürde vurgulanmaktadır (Wright vd., 2012; Caillier, 2014). KHM, ilk etapta özel sektör ve kamu sektöründe çalışan personelin motivasyonel farklılıklarını ele alması bağlamında kamu yönetimi literatürü çerçevesinde ortaya atılmış bir kuram olduğu anlaşılmaktadır. Rainey ve Steinbauer (1999) tarafından ortaya atılan misyon değerinin de bu çerçevede literatürde ele alındığı görülmektedir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı ise son yıllarda üzerinde çokça durulan liderlik anlayışı olması bağlamında kamu yönetiminde de gözlemlendiği ve bu kapsamda çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir. Bu üç öznenin ise 2000'ler itibarıyla kamu yönetimi literatüründe birlikte ele alınmaya başlandığı ve güncelliğini koruduğu söylenebilir. Kamu yönetimi literatürü bağlamında ise bu özneler arasındaki ilişkiye ve etkileşime ilişkin teorik araştırmaların yanında ampirik kanıtların da yer aldığı görülmektedir.

KHM'ye yönelik yapılan çalışmalar Perry ve Wise (1990) ve Perry (1996) tarafından yapılan çalışmalara atıfla ele alınmaktadır. Perry tarafından KHM'nin hem teorik hem de ampirik olarak gelişimi açısından yapılan çalışmaların (Perry ve Wise, 1990; Perry, 1996; 1997; 2000) yanında kamu sektöründe yer alan KHM'ye ilişkin birçok çalışma literatürde yer almaktadır. KHM'ye yönelik ilk çalışmalarda kamu görevlileri ile özel sektör çalışanlarının motivasyonlarının karşılaştırılması çerçevesinde KHM'nin varlığını belirlemeye odaklanılarak KHM'nin boyutları, çalışanların ödül tercihleri, çevresel unsurlar gibi konuların incelendiği görülmektedir (Perry, 1997; Crewson, 1997; Houston, 2000; Lee, 2005; Moynihan ve Pandey, 2007). KHM'nin varlığını ortaya kanıtlamaya yönelik ilk çalışmaların ardından yapılan sonraki çalışmalarda ise KHM düzeyini etkileyen faktörler

ile KHM ile liderlik, performans, örgütsel bağlılık, örgüt tercihi, misyon, işten ayrılma niyeti, iş doyumu, tükenmişlik gibi davranışsal ve örgütsel unsurların incelendiği görülmektedir (Arslan, 2018, s. 71; Naff ve Crum, 1999; Moynihan ve Pandey, 2007; Christensen, Paarlberg, ve Perry, 2017). Bu bağlamda KHM kuramı, geleneksel kamu yönetimi araştırmalarının odağında bulunan kamu yararı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi esas alması bağlamında pratik bir önem sahip olduğu anlaşılmaktadır. (Moynihan ve Pandey, 2007).

Misyon değerine yönelik yapılan çalışmalar ise Rainey ve Steinbauer'a (1999) atıfla kamu kurumları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Çünkü çalışanların örgütsel misyonu ne ölçüde çekici olarak algıladıklarını ifade eden misyon değeri (Wright ve Pandey, 2011), kamu hizmeti kalitesini iyileştirmeye çabalayan ve çalışanlarının kendilerini vatandaşlara adamaya motive eden kamu kurumları için oldukça önemlidir (Rainey ve Steinbauer, 1999; Guerrero ve Chênevert, 2020). Bu duruma kanıt olarak Guerrero ve Chênevert (2020) belediye çalışanlarının tutum ve davranışları üzerinde yaptıkları çalışmalarında kamu yönetimi bağlamında misyon değerinin performansı olumlu yönde etkilediğini ve sinizmin misyon değeri ile çalışanların performans sonuçları arasında önemli bir aracı değişken olduğunu bulmuşlardır (Guerrero ve Chênevert, 2020).

Dönüştürücü liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalar ise Burns (1978) ve Bass (1985; 1990; 1996)'a atıfla kavramsal olarak dönüştürücü liderliği açıklayıcı ve teori geliştirici nitelik taşıdığı söylenebilir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımına ilişkin yapılan teorik çalışmalardan sonra kavramsal gelişim için çok sayıda ampirik çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda yapılan ilk araştırmalar, dönüştürücü liderliğin özellikle askeri alanda güçlü bir kaynak olduğunu gösterse de daha yakın tarihli araştırmalar dönüştürücü liderliğin her sektörde ve alanda önemli olduğunu göstermektedir (Bass ve Riggio, 2006: 3; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990). Bu çalışma çerçevesinde önceki çalışmalar incelendiğinde kamu yönetimi, siyaset bilimi, yönetim bilimi, işletme, sosyoloji, psikoloji, çevre, turizm, eğitim yönetimi, sağlık yönetimi gibi birçok alanda dönüştürücü liderliğin ele alındığı söylenebilir. Bu durum literatürde yapılan bibliyometrik analizler sonucunda da kanıtlandığı görülmektedir (Çankaya, 2024: 87; Sadif, Susita ve Purwoheddi, 2023: 1507; Türköz, 2023).

Dönüştürücü liderlik, misyon değeri ve KHM konularına ilişkin yapılan çalışmaların literatüre önemli katkıları olduğu ve bu özneler kapsamındaki etkileşime yönelik çalışmaların kamu yönetimi literatürü açısından oldukça dikkat çekici olduğu söylenebilir. Kamu yönetimi bağlamında araştırmacılar tarafından teorik altyapının oluşturulduğu ve bu konunun ampirik kanıtlar ile geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir. Kamu yönetimi bağlamında bu çalışmanın öznelerine ilişkin literatürde yer alan araştırmalar ve elde edilen ampirik kanıtlar aşağıda açıklanmaktadır.

Wright (2007) kamu çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada çalışanların örgütlerinin misyonunda gördükleri içsel değerini yani misyon değerinin, kendi işlerine verdikleri önemi artırarak iş motivasyonunu artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Wright (2007)'a göre kamu çalışanları önemli ve ulaşılabilir olduğunu düşündükleri görevleri açıkça anladıklarında ve zorlu görevleri başardıklarında işlerini yapmak için daha fazla motive olurlar. Bu çalışma kapsamında elde edilen ampirik kanıtlar kamu sektörü çalışan performansı ile ilgili literatüre katkı sağladığı anlaşılmaktadır (Wright, 2007).

Pandey vd. (2008) tarafından yapılan çalışma ise ABD'nin kuzeydoğu kesiminde devlet personel teşkilatı için çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlarda misyon değerinin kamu hizmeti motivasyonu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık etmede önemli rol oynadığı yani örgütsel bağlılık ile misyon değeri arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır (Pandey vd., 2008).

Wright ve Pandey (2011) tarafından yapılan çalışmanın amacının kurumsal misyonların çalışanlar için nasıl göze çarpar ve çekici hale geldiğine dair sistematik bir bakış açısı sunarak misyon değeri anlayışını ilerletmek olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda kamu sektörü çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada yazarlar örgütsel hedef netliğinin, kamu hizmeti motivasyonunun ve iş etkisinin bir kuruluşun misyon değerini artırabileceğini bulmuşlardır (Wright ve Pandey, 2011).

Wright vd. (2012) tarafından çalışma ise misyon değeri, kamu hizmeti motivasyonu ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiye yönelik ampirik kanıtlar sunarak literatüre katkı sağlamaktadır. Yazarlar tarafından çalışma ABD yerel yönetim yetki alanlarındaki ülke çapındaki üst düzey yöneticilerden oluşan bir örneklem üzerinde uygulanmıştır. Bu çalışmada yazarlar ilk olarak dönüştürücü liderliğin daha yüksek kamu hizmeti motivasyonu ile ilişkili örgütsel bir faktör olduğunu bulmuşlardır. İkinci olarak ise dönüştürücü liderliğin, örgütsel hedefleri netleştirme ve kamu hizmeti motivasyonunu teşvik etme üzerindeki etkisi aracılığıyla misyon değeri üzerinde önemli bir dolaylı etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Elde edilen buğulara ilişkin yazarlar, kamu kurumlarında neden beklenenden daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik sergilendiğine ilişkin birtakım çıkarımda bulunmuşlardır. Yazarlara göre hem kamu kurumu misyonlarının kamusal hizmet yönelimi hem de bu tür misyonların birçok kamu görevlisi için çekiciliği göz önüne alındığında, kamu sektöründeki dönüştürücü liderler çalışanların daha üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirmek ve onları kurumları uğruna kendi çıkarlarını aşmaya teşvik etmek için oldukça iyi bir konuma sahip olabilmektedirler (Wright vd., 2012).

Caillier (2014) dönüştürücü liderlik, kamu hizmeti motivasyonu, misyon değeri ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına yönelik çalışmada ABD federal, eyalet ve yerel hükümet çalışanlarına ülke çapında bir anket uygulamıştır. Bu kapsamda elde edilen sonuçlara göre Caillier (2014) ilk olarak misyon değerinin dönüştürücü liderlik ve performans arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiğini bulmuştur. Ayrıca elde edilen sonuçlara göre dönüştürücü liderlik ve KHM'nin çalışan performans değerlendirmeleri üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır (Caillier, 2014). Caillier (2014) tarafından elde edilen bu ampirik kanıtların kamu yönetimi literatürüne önemli katkısı olduğu anlaşılmaktadır.

Caillier (2015) tarafından kamu kurumlarında kamu hizmeti motivasyonu ve misyon değerinin daha iyi anlaşılmasına yönelik ABD federal, eyalet ve yerel hükümet çalışanları üzerinde yapılan diğer bir çalışmada ise KHM'nin misyon değeri ve ekstra rol davranışları üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca bu çalışmada misyon değerinin, kamu hizmeti motivasyonu ile iş tatmini arasındaki ilişkiye tam aracılık rol üstlendiği ve KHM ile ekstra rol davranışları arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda elde edilen ampirik kanıtların kamu sektöründe çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemek için misyon değeri ve KHM'nin birlikte çalıştığını göstermesi bağlamında literatüre katkısı oldukça önemlidir (Caillier, 2015).

Caillier (2016) tarafından dönüştürücü liderlik ve misyon değerinin çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ve ekstra rol davranışlarının üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu keşfetmek amacıyla ABD kamu sektörü çalışanları üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre dönüştürücü liderlik ile misyon değeri arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçların literatürle uyumlu bir biçimde dönüştürücü liderlik özellikleri ile ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca elde çalışmada dönüştürücü liderlerin misyon değerini geliştirdiği ve bunun karşılığında ekstra rol davranışlarını artırdığı ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda Caillier (2016) bu çalışma kapsamında elde edilen sonuçlara göre bir kurumun misyonunun veya amacının iş tutumlarını etkileyebilecek motivasyonel özelliklere sahip olduğunun doğrulandığını vurgulamaktadır (Caillier, 2016).

Ronikko ve Sunaryo (2021) tarafından yapılan çalışmada KHM ve misyon değerinin düzenleyici değişkenler olarak görev aldığı durumlarda, dönüştürücü liderliğin içsel veya dışsal ödül üzerindeki etkisi incelenmektedir. Yazarlar çalışmayı Endonezya'daki bir bölgede tren istasyonunda kamusal hizmetlerden olan ulaşım hizmetinde görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgularda içsel ve dışsal ödüllerin performansı etkilediği bulunmuş ancak dönüştürücü liderliğin performansı etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca KHM ve misyon değerinin dönüştürücü liderliğin performans üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynamadığı sonucuna ulaşılmıştır (Ronikko ve Sunaryo, 2021).

Türk kamu yönetimi literatürü incelendiğinde ise dönüştürücü liderlik, misyon değeri ve KHM kuramının birlikte ele alındığı çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma çerçevesinde misyon

değerinin kavramsal ve kuramsal açıdan ilk kez ele alınması Türk kamu yönetimi literatürü açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir. KHM ve dönüştürücü liderlik ile ilgili ise ayrı ayrı birçok çalışmanın yabancı literatürle uyumlu olarak Türkçe literatürde ele alındığı söylenebilir. KHM'nin tanıtılması bağlamında literatür analizine ilişkin teorik, kavramsal ve kuramsal çalışmaların (Ökmen ve Demir, 2010; Coşkun, 2015; Arslan, 2018) yanında ampirik kanıtların yer aldığı çalışmaların (Akıllı ve Cingöz, 2015; Arslan ve Karacaoğlu, 2018; Celik, 2014; Akcagündüz, 2019; Öztürk, 2020; Çıgman, 2021; Kıyak, 2022; Özçelik, 2024) da yer aldığı görülmektedir. Söz konusu durumun dönüştürücü liderlik yaklaşımı içinde (Tetik, 2014; Akman, 2019; Sıgı, Tabak ve Güngör, 2010; Aykanat ve Çalışkan, 2019; Tabak, Sıgı, Eroğlu ve Hazır, 2009) geçerli olduğu söylenebilir.

Türk kamu yönetimi literatürü kapsamında dönüştürücü liderlik ile KHM'nin etkileşimine ilişkin Kaplan (2021) tarafından yapılan çalışma oldukça dikkat çekicidir. Kaplan (2021) kamu görevlileri üzerinde yapmış olduğu çalışmasında bağımsız değişken olarak belirlemiş olduğu liderlik türlerinin (karizmatik, hizmetkar, etik, işlemsel ve dönüştürücü) KHM üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bu kapsamda Kaplan (2021) KHM düzeyini en çok artıran liderlik türünü tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışmada Kaplan (2021) on farklı kamu kurumunda görev yapan 216 kamu görevlisine anket uygulanmış ve elde edilen bulgular sonucunda karizmatik liderlik ile dönüştürücü liderliğin KHM düzeyini en çok artıran liderlik türleri olduğunu tespit etmiştir.

Genel olarak yukarıda açıklanan çalışmalar değerlendirildiğinde bu çalışma odağında ele alınan dönüştürücü liderlik, misyon değeri ve KHM konuları aralarındaki ilişkiye ve etkileşime yönelik literatürde Wright, Pandey, Moynihan, Caillier, Ronikko, Sunaryo ve Kaplan gibi araştırmacılar tarafından yapılan çalışmaların oldukça dikkat çekici olduğu söylenebilir. Elde edilen ampirik kanıtlarda liderlik yaklaşımlarından dönüştürücü liderliğin kamu kurum ve kuruluşlarda etkili ve önemli bir liderlik anlayışı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda dönüştürücü liderlik özellikleri taşıyan ve sergileyen liderlerin kamu kurumlarının çalışan personelin kamu hizmeti motivasyonunu ve misyon değeri düzeylerini olumlu yönde etkileyebileceği söylenebilir. Aynı zamanda dönüştürücü liderlik, KHM ile misyon değeri arasındaki pozitif ilişkinin çalışan performansını olumlu yönde etkileyebileceği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmacılar tarafından ortaya koyulan ampirik kanıtların teorik altyapı desteklediği ve geliştirdiği söylenebilir. Her ne kadar bu çalışmanın sınırlılığı çerçevesinde literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiş ise de; konunun gelişimi açısından kamu yönetimi bağlamında daha çok çalışmaya ve ampirik desteğe ihtiyaç olduğu söylenebilir.

4.SONUÇ VE ÖNERİ

Kamu kurum ve kuruluşlarının misyonundan sorumlu olan kamu çalışanları, kamunun yararı için daha kaliteli hizmetlerin sunulması açısından kritik öneme sahiptirler (Rainey ve Steinbauer, 1999; Vogel, Vogel ve Reuber, 2023). Kaliteli hizmetlerin sunulması noktasında kamu çalışanlarının performansına ilişkin motivasyonel unsurlar literatürde üzerinde çokça durulan konular arasında yer almaktadır. Bu kapsamda çalışanların performansının dışsal teşviklerle artırılabilirliğinin savunulduğu görüşlerin aksine son yıllarda içsel motivasyon unsurlarının kamu çalışanları açısından daha etkili olduğu vurgulanmaktadır. Kamu kurumu güdülerine yönelik eğilimin vurgulandığı KHM kuramı bu noktada literatürde karşımıza çıkmaktadır. KHM'nin teorik altyapısına ilişkin Perry ve Wise (1990) ve Perry (1996) tarafından yapılan öncül çalışmalardan sonra kamu yönetimi literatüründe geniş bir biçimde ele alınmaya başlandığı görülmektedir. Bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşlarında etkili ve kaliteli kamu hizmetinin sunulması açısından çalışanların KHM düzeylerinin yükseltilmesine ilişkin çalışma ve uygulamaların yapılması ve/veya potansiyel olarak KHM'si yüksek bireylerin istihdam edilmesinin oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Kamu çalışanları açısından literatürde başka bir içsel motivasyon unsuru olarak misyon değeri ele alındığı söylenebilir. Genel olarak misyon değeri, çalışanların kurumun misyonuna ve misyon tamamlandığında elde edilen sonuçlara yönelik duygusal yönelimlerini ifade etmektedir (Rainey ve Steinbauer, 1999; Wright, 2007; Vogel vd., 2023). Örnek vermek gerekirse merkezi yönetim veya yerel yönetimlerin ön saflarında görev yapan kamu çalışanları, bölgelerinde yaşayan insanlar için

yapılan sosyal konutlara, ihtiyaç sahiplerine yönelik sunulan yemek hizmetlerine, kadın, çocuk, genç, yaşlı, öğrenci, engelli gibi kesimlere ilişkin yürütülen sosyal uyuma nasıl katkıda bulunduğunu açıkça ifade edebiliyorsa, günlük işlerinde bu misyon doğrultusunda tutarlı bir biçimde hareket edebiliyorsa, misyon tamamlandığında ödüllendirildiğini hissedebiliyorsa ve başkalarıyla bu konuda mutlu ve coşkulu şekilde konuşabiliyorsa misyon değeri yüksektir (Vogel vd., 2023). Rainey ve Steinbauer (1999) kurumun misyonu ne kadar ilgi çekiciyse çalışanlar bu misyonun peşinde koşmak ve başarmak için o kadar çaba sarf edeceklerini vurgulamakta ve bu kapsamdaki deneysel araştırmalar (Wright ve Pandey, 2011; Caillier, 2015; Guerrero ve Chênevert, 2020) da bu varsayımı destekler nitelik taşımaktadır. Bu kapsamda yüksek düzeyde misyon değerinin kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların motivasyon ve performansları noktasında önemli olduğu söylenebilir.

Kamu, kurum ve kuruluşlarının hedefleri neticesinde ortaya çıkan motivasyonel sorunlar bağlamında misyon değeri, KHM ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkinin önemi bu çalışmada ele alınmıştır. Kamu yönetimi bağlamında literatürde sıkça ele alınan dönüştürücü liderlik, misyon değeri ve KHM hem teorik hem de ampirik kanıtlar ile detaylı bir biçimde incelenmiştir. Kamu yönetiminin doğası gereği ortaya çıkan bürokratik zorluklara karşın dönüştürücü liderlik uygulamaları ile kamu çalışanlarının motivasyonun sağlanması, içsel motivasyon tekniklerinin kullanılması, misyonun ilgi çekici ve değerli görülmesinin sağlanması oldukça önemli olduğu söylenebilir. Bu kapsamda motive olmuş çalışanların kaliteli hizmet sunmaları ve yüksek düzeyde performans göstermeleri beklenebilir bir sonuç olmaktadır. Bu bağlamda ortaya koyulan teorik altyapı da ampirik kanıtlar ile desteklenmekte ve kamu yönetimi araştırmacıları ve uygulayıcıları açısından yol gösterici nitelik taşıdığı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Abdelmotaleb, M. ve Saha, S. K. (2018). Corporate Social Responsibility, Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector., *International Journal of Public Administration*, 42(11), 929-939.
- Akcagündüz, E. (2019). Kamu hizmetleri motivasyon kuramı çerçevesinde Vali Recep Yazıcıoğlu'nun mülki idare amirliği dönemi üzerine bir inceleme. (Yayınlanmamış doktora lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Akıllı, S. ve Cingöz, A. (2015). The relationship between organizational trust and job performance: The mediating effect of public service motivation. *EGPA Annual Conference*, (s. 26-28). Toulouse, France.
- Akman, E. (2019). Yerel Yönetimlerde Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik: Isparta Belediyesi Çalışanları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 101-117.
- Arslan, M. (2018). Kamu Hizmeti Motivasyonu. Ankara: Akademisyen Yayınevi.
- Arslan, M. ve Karacaoğlu, K. (2018). Kamu görevlilerinin kurumsal itibar algılarının kamu hizmet motivasyonlarına etkisi: Nevşehir ilçe belediyeleri üzerinde bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 14-29.
- Avolio, B. J. (2004). Transformational and Transactional Leadership. G. R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns (Ed.) içinde, *Encyclopedia of Leadership* (s. 1558-1566). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Avolio, B. J. ve Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leaderships : Cases on transactional and transformational leadership. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Aykanat, Z. ve Çalışkan, M. (2019). Dönüştürücü liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişki: Bir kamu kurumu örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(20), 829-857.
- Bass, B. M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.

- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M. (1996). A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership. Alexandria: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. (2002). Cognitive, Social, and Emotional Intelligence of Transformational Leaders. R. E. Riggio, S. E. Murphy, ve F. J. Pirozzolo (Ed.) içinde, *Multiple Intelligences and Leadership* (s. 105-117). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. ve Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (Fourth Edition b.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (Cilt 2.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bellé, N. (2013). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136.
- Bosak, J., Kilroy, S., Chenevert, D. ve Flood, P. C. (2021). Examining the role of transformational leadership and mission valence on burnout among hospital staff. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(2), 208-227.
- Brewer, G. A. ve Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.
- Brewer, G. A., Selden, S. C. ve Facer, R. L. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caillier, J. G. (2014). Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence, and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management*, 43(2), 218-239.
- Caillier, J. G. (2015). Towards A Better Understanding of Public Service Motivation And Mission Valence In Public Agencies. *Public Management Review*, 17(9), 1217-1236.
- Caillier, J. G. (2016). Do Transformational Leaders Affect Turnover Intentions and Extra-Role Behaviors Through Mission Valence? *American Review of Public Administration*, 46(2), 226-242.
- Cawley, B. (2013). *Public Service Motivation: State of Public Service Series*. An Foras Riarachain Institute of Public Administration (June).
- Celik, C. (2014). Performance appraisals' fairness perceptions and public service motivation The case of Turkish district governors. (Yayınlanmamış doktora tezi). The University of Texas at Dallas.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L. ve Perry, J. L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529-542.
- Christle, D. (2019). *The Influence of Mission Valence and Intrinsic Incentives on Employee*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Walden University.
- Coşkun, S. (2015). *Kamu Hizmetleri Motivasyonu Kuramı: Bir Literatür Taraması*. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 61-74.
- 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.
- Çankaya, M. (2024). WoS Veri Tabanında Yer Alan Dönüştürücü Liderlik Konulu Akademik Çalışmaların Bibliyometrik Analizi. *Erzurum Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), 79-91.
- Çığman, M. Z. (2021). *Türk Kamu Görevlilerinde Kamu Hizmeti Güdülemesi*. (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

- Desmidt, S. ve Prinzie, A. (2018). Establishing A Mission-Based Culture: Analyzing the Relation Between Intra-Organizational Socialization Agents, Mission Valence, Public Service Motivation, Goal Clarity and Work Impact. *International Public Management Journal*, 22(4), 664-690.
- Eryılmaz, B. (2020). *Kamu Yönetimi: Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar*. İzmit-Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Ferreira, A. (2017). The Effects of New Public Management on Public Servant Job Satisfaction. In *BSU Honors Program Theses and Projects*. Item 196.
- Gözübüyük, Ş. (2003). *Yönetim Hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Guerrero, S. ve Chênevert, D. (2020). Municipal Employees' Performance and Neglect: The Effects of Mission Valence. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 447-465.
- Günday, M. (1996). *İdare Hukuku Dersleri*. Ankara: İmaj Yayıncılık.
- Hassan, S. (2014). Sources of Professional Employees' Job Involvement: An Empirical Assessment in a Government Agency. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 356-378.
- Horton, S. ve Hondeghem, A. (2006). Editorial Public Service Motivation and Commitment. *Public Policy and Administration*, 21(1), 1-12.
- Houston, D. J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727.
- Houston, D. J. (2006). Walking the Walk'' of Public Service Motivation: Public Employees and Charitable Gifts of Time, Blood, and Money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 67-86.
- Kaplan, N. Ö. (2021). *Liderlik Türlerinin Kamu Hizmeti Motivasyonu Üzerindeki Etkileri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Kayar, N. (2013). *Kamu Personel Yönetimi (Giriş)*. Bursa: Ekin.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: KalDer.
- Kim, S. (2009). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, 39(2), 149-163.
- Kim, S. ve Vandenabeele, W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Kıyak, B. (2022). *İş Özellikleri ve Kamu Hizmeti Motivasyonu İlişkisi: Kalkınma Ajansları Örneği*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Denizli.
- Knight, A. P., Shteynberg, G. ve Hanges, P. J. (2004). Path-Goal Analysis. G. R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns (Ed.) içinde, *Encyclopedia of Leadership* (s. 1164-1169). California: Sage Publications.
- Knoke, D. ve Wright-Isak, C. (1982). Individual motives and organizational incentive systems. *Research in the Sociology of Organizations*, 1, 209-254.
- Lawler, E. E. ve Suttle, J. L. (1973). Expectancy Theory and Job Behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 482-503.
- Lee, G. (2005). Public Service Motivation and Performance: Empirical evidence in Korea. *Korean Society and Public Administration*, 16(1), 81-104.
- Miner, J. B. (2004). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Moynihan, D. P. ve Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Naff, K. C. ve Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(5), 5-16.
- Ökmen, M. ve Demir, F. (2010). Kamu hizmetinin felsefi temelleri ve yeni kamu yönetiminde geçirdiği dönüşüm. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 19-42.

- Özçelik, R. U. (2024). Belediyelerde Kamu Hizmeti Motivasyonu: Fatih Belediyesi Örneği. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Öztürk, H. (2020). Akademik personelin psikolojik sözleşme ve kamu hizmeti motivasyonu algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi ve Başkent Üniversitesi örnekleri. (Yayınlanmamış doktora tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Muğla.
- Palmer, J. W. (2005). Innovative Behavior of Frontline Employees in the Public Sector. Ohio, United States: Unpublished doctoral dissertation, University of Cincinnati.
- Pandey, S. K., Wright, B. E. ve Moynihan, D. P. (2008). Public Service Motivation and Interpersonal Citizenship Behavior in Public Organizations: Testing a Preliminary Model. *International Public Management Journal*, 11(1), 89-108.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
- Perry, J. L. ve Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford: Oxford University Press.
- Perry, J. L. ve Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. ve Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 70(5), 681-690.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rainey, H. G. (1982). Reward Preferences Among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic. *The American Review of Public Administration*, 16(4), 288-302.
- Rainey, H. G. ve 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.
- Ronikko, T. ve Sunaryo, S. (2021). The Effect of Transformational Leadership on Reward: Moderating Role of Public Service Motivation and Mission Valence (A Study on Facility Unit, Region 2 Bandung of PT Kereta Api Indonesia (PERSERO)). *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(6), 307-331.
- Sadif, M. R., Susita, D. ve Purwoheddi, U. (2023). A Bibliometric Analysis on Transformational Leadership. *Proceeding Medan International Conference Economics and Business*, 1, 1504-1516.
- Shafaat, R., Qazi, T. F. ve Mahmood, T. (2020). Delving deeper into a wider perspective: how transformational leadership enhance employee mission valence. *International Journal of Business Reflections*, 1(1), 87-110.
- Sıgır, Ü., Tabak, A. ve Güngör, H. (2010, Bahar). Öz Yeterliğin Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 51-66.
- Sorenson, G. J. ve Goethals, G. R. (2004). Leadership Theories: Overview. G. R. Goethals, G. J. Sorenson ve J. M. Burns (Ed.) içinde, *Encyclopedia of Leadership* (Cilt 2, s. 867-874). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Staats, E. B. (1988). Public Service and the Public Interest. *Public Administration Review*, 48(2), 601-605.

- Sun, J., Chen, X. ve Zhang, S. (2017). A Review of Research Evidence on the Antecedents of Transformational Leadership. *Education Sciences*, 7(15), 1-27.
- Tabak, A., Sığırı, Ü., Eroğlu, A. ve Hazır, K. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.
- Tetik, S. (2014). Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 267-280.
- Toprak, Z. (2021). *Yerel Yönetimler* (10. b.). Ankara: Nobel.
- Türköz, T. (2023). Yönetim Alanındaki Dönüşümcü Liderlik Kavramının Son 35 Yıllık Gelişimi: Bibliyometrik Bir Analiz. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 9(3), 87-106.
- Ulukan, C. (2018). Liderlik ve Motivasyon. G. N. Zeytinoglu (Ed.) içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 144-169). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Vandenabeele, W., Scheepers, S. ve Hondeghem, A. (2006). Public Service Motivation in an International Comparative Perspective: The UK and Germany. *Public Policy and Administration*, 21(1), 13-31.
- Vogel, R., Vogel, D. ve Reuber, A. (2023). Finding a mission in bureaucracies: How authentic leadership and red tape interact. *Public Administration*, 101(4), 1503-1525.
- Vroom, V. H. (1964). *Work Motivation* (1. b.). New York: John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- Vroom, V. H. ve Yetton, P. (2015). Victor H. Vroom : Motivation and leadership decision making. Thinkers. Chartered Management Institute. 08 26, 2023 tarihinde https://switcheducation.com/wp-content/uploads/2017/07/Vroom_MYT.pdf adresinden alındı
- Wanous, J. P., Keon, T. L. ve Latack, J. C. (1983). Expectancy Theory and Occupational/Organizational Choices: A Review and Test. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 66-86.
- Wise, L. R. (2000). The Public Service Culture. Richard J. Stillman II (Ed.) içinde, *Public Administration Concepts and Cases* (s. 342-353). Boston: Houghton Mifflin.
- Wright, B. E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.
- Wright, B. E. (2007). Public service motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54-64.
- Wright, B. E. (2008). Methodological Challenges Associated with Public Service Motivation Research. J. L. Perry ve A. Hondeghem (Ed.) içinde, *Motivation in Public Management: the Call of Public Service* (s. 80-98). New York: Oxford University Press.
- Wright, B. E. ve Pandey, S. K. (2007). What Makes Mission Matter? Mission Valence, Public Service Motivation and Human Resource Outcomes. 9th Public Management Research Conference October 25-27, 2007.
- Wright, B. E. ve Pandey, S. K. (2010). Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), 75-89.
- Wright, B. E. ve Pandey, S. K. (2011). Public Organizations and Mission Valence: When Does Mission Matter? *Administration & Society*, 43(1), 22-44.
- Wright, B. E., Moynihan, D. P. ve Pandey, S. K. (2012). Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 77(2), 206-215.
- Yıldırım, R. ve Avcı, M. (2015). *Türk İdari Rejimine Giriş: İdare, İdare Hukuku, İdari Yargı*. Ankara: Astana Yayınları.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (8. b.). (Ş. Çetin ve R. Baltacı, Çev.) İstanbul: Nobel.