

DAVRANIŞSAL KAMU YÖNETİMİ: YÖNTEMSEL VE TEORİK DÜZLEMLERDE BİR İNCELEME

Behavioral Public Administration: An Examination on Methodological and Theoretical Sides

Prof. Dr. Ahmet Hamdi AYDIN 

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, ahaydin@ksu.edu.tr,
Kahramanmaraş/Türkiye

Arş. Gör. Sadegül DURGUN 

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü,
sadegulozcanksu@gmail.com, Kahramanmaraş /Türkiye

Muhammet DURGUN 

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Orman Endüstri
Mühendisliği Bölümü, Doktora Öğrencisi, muhammetdurgunksu@gmail.com,
Kahramanmaraş/Türkiye

ÖZ

Anahtar Kelimeler

Davranışsal Kamu
Yönetimi, Kamu
Yönetimi, Psikoloji,
Tutumlar, Davranışlar

Keywords

Behavioral Public
Administration, Public
Administration,
Psychology, Attitudes,
Behaviors

Davranış bilimleri son yıllarda birçok bilimsel disiplin içerisine girmiştir. Bunlardan belki de en yenisi olan davranışsal kamu yönetimi, birey ve grupların davranışları ile ilgili psikoloji bilgisinden faydalanarak, bireysel tutum ve davranışların mikro düzey perspektifinden kamu yönetiminin multidisipliner analizi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çalışmada kamu yönetimi ile psikolojiyi bütünleştiren çalışmalar sonucunda ortaya çıkan ve son yıllarda giderek daha fazla önem kazanan davranışsal kamu yönetimi alt alanı incelenmiştir. İlk olarak geçmişten günümüze kadar psikoloji ile kamu yönetiminin bütünleşmesini salık veren çağrılar gösterildikten sonra, davranışsal yaklaşımı benimsemiş siyaset bilimi, ekonomi ve stratejik yönetim alanlarının gelişimi resmedilmiştir. Bunun akabinde davranışsal kamu yönetimi yöntemsel ve teorik düzlemde, çeşitli örneklerle irdelenmiştir. Son olarak ise davranışsal kamu yönetiminin gelişimini hızlandıracak öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.

ABSTRACT

Behavioral sciences have entered into various scientific disciplines in recent years. Behavioral public administration, probably newest one, is defined as the multidisciplinary analysis of public administration from the micro level perspective of individual attitudes and behaviors by drawing on psychological knowledge about the behavior of individuals and groups. This study investigates subfield of behavioral public administration that has emerged as a result of studies integrated public administration and psychology and has come into more

prominence in recent years. Firstly calls counseled integration of psychology and public administration from past to present are showed and then development of political science, economics and strategic management fields adopted behavioral approach is portrayed. Following this, behavioral public administration is examined in terms of its methodological and theoretical sides by referring to the other studies in the field. Finally this study is concluded with suggestions accelerating development of behavioral public administration.

Structured Abstract

Behavioral topics have entered into various scientific disciplines such as economics, political science and strategic management. Recently, behavioral public administration has been one of them. As a definition behavioral public administration is the multidisciplinary analysis of public administration from the micro level perspective of individual attitudes and behaviors by drawing on psychological knowledge about the behavior of individuals and groups. In this definition three elements have important points. Firstly, unit of analysis is individuals at public sector, citizens, employees and executives. Secondly, attitudes and behaviors of these people are emphasized. Lastly, knowledge of behavioral sciences, especially psychology, is integrated to public administration studies.

Indeed integration of psychology into public administration is not only on theoretical perspective but also on public administration and policy practices. In the UK and USA, insights from behavioral public administration are implemented as Behavioral Insights Team and White House Social and Behavioral Sciences Team, respectively. The idea at forming these teams is that policy makers and practitioners acknowledge the bounded rationality and cognitive limitations that citizens have and use psychological insights to encourage desired behavior.

The roots of public administration can be traced to prominent figures of field such as Herbert Simon, Dwight Waldo, Robert Dahl, David Truman and Frederick Mosher. They have advocated behavioral and psychological studies for example bounded rationality at decision making, motivation by impulse and drives, and psychological public opinion.

In political psychology, topics such as political decision making and motivated reasoning are developed by using methods and theories from psychology. Furthermore leadership behaviors and group dynamics in decision making are important research areas aided psychology. Secondly behavioral economics emphasizes how individuals deviate from rational actor model. These deviations are bounded rationality, limited cognitive abilities, bounded willpower and, limited self-interest and reciprocity. Important studies in this field display the limitations of neoclassical economics by highlighting limited selfishness, cognitive biases, and bounded rationality of individuals in their decision making. Lastly behavioral strategy integrates realistic knowledge about human cognition, emotions and social interactions into strategic management of organizations. Branching as reductionist, pluralist and contextualist schools, behavioral strategy concentrates cognitive biases in individual decision making in just the same way as behavioral economics, intergroup bargaining and conflict solution at overall decision environment of organization and, perception, sensemaking, cognitive schemas and enacted environment, respectively.

In case of behavioral public administration, it is seen that more activist approach is adopted for governance as a theory. In this manner behavioral public administration is considered as a subfield that adheres to goals by using some tools through more powerful experimental materials. In this scope, concepts of behavioral economics can be applied two public administration disconnects. For behavioral economics there is the difference between what people think they want and what people actually do. In administrative behavior, there is the gap between what public administration is expected to do and what public administration essentially can do. Behavioral public administration meets at the intersection of the two disconnects to address what people expect and what they receive. By doing so it focuses what people ought to get. In a sense four concepts from behavioral economics are suggested for public administration context: 1) anchoring, framing, and confirming for purposive perspectives, 2) excusing the exaggeration resulted from emotions, social pressures, and imperfect information, 3) optimizing the default option and 4) encouraging individuals into compliance.

Methodological side of behavioral public administration can be developed using experiments and measurement. For example negative effect of red tape on bureaucratic behavior such as suggesting financial assistance for a client is shown by designing an experiment. Moreover paying heed to measurement bias in quantitative studies is a methodological opportunity that emerges when working toward an integration of psychology with public administration. For instance using the total error framework can be beneficial for finding measurement errors such as questionnaire wording, social desirability bias and overly complicated questions.

In terms of theoretical side, behavioral public administration can verify, falsify, or add nuance to claims made at the meso and macro level and thus purify institutional theories by testing their microfoundations systematically. Hereby several studies are revealed such as relation between transparency and trust, effect of representative

bureaucracy on attitudes, how good citizens evaluate risk underlying forecasts about policies, whether gender is effective on moral development, biased implicit attitudes of citizens about public sector and so on.

Besides all these, behavioral public administration has not fully realized its potential. Topics such as e-government, relationship between public administrators and elected officials, accountability and crisis can be investigated in scope of emotions, cognitive schemas, ideologies, self-categorization, social identification and sensemaking. Given experimentation and measurement are dominant methodologies at behavioral public administration, new methods can be easily applied. These methods can be social simulation and modeling, neural methods, field studies, hermeneutics and semiotics. As a result, new horizons will appear in behavioral public administration.

1. GİRİŞ

Kamu yönetimi, kamusal faaliyetler ve bu faaliyetleri yürüten teşkilatı ifade etmektedir. En öz ifadesiyle kamu yönetimi devletin hizmet sunma mekanizmasıdır. Bir diğer ifadeyle kamu yönetimi, toplumun iç içe geçmiş ve genellikle birbiriyle çelişen sorunları arasında işleyen ve kamu hizmetlerinin sunumunu sağlayan yapıdır. Bütün bu tanımlamaların dışında kamu yönetimini bilimsel, fonksiyonel ve yapısal olarak da ele almak mümkündür. Bilimsel anlamda kamu yönetimi, kamu bürokrasisi ve onun hizmet sunduğu halkla ilişkilerini ele alan ve inceleyen bir disiplindir. Yapısal anlamda kamu yönetimi, devletin örgütsel görünümünü ifade eden bir kavramdır. Fonksiyonel anlamda kamu yönetimi ise kuralların, yasaların ve politikaların uygulanma sürecine işaret etmektedir (Aydın, 2015:25; Eryılmaz, 2016:9).

Kamu yönetimi idare hukuku, siyaset bilimi, sosyoloji ve işletme gibi pek çok bilim dalıyla ilgili ve ilişkili bir disiplindir. Psikoloji de bu bilim dallarından biridir. Yönetim içerisinde yöneten ve yönetilen pek çok kişinin bulunması göz önünde tutulduğunda psikoloji bu kişilerin davranışlarını, davranışlara etki eden unsurları incelemekte ve analiz etmektedir. Kişilerin tutum ve davranışlarının ve bu tutum ve davranışların nedenlerinin incelenmesi, yönetim psikolojisi alanını oluşturmaktadır (Aydın, 2015:27, Tortop vd.,2012:21).

Psikolojinin kamu yönetimi disiplini içerisinde önemli bir yer alması gerektiği Herbert Simon ve Dwight Waldo gibi ilk dönem kamu yönetimi düşünürleri tarafından defalarca ifade edilmiştir (Simon 1947a, 1965, 1979; Waldo 1948, 1965). Bu önem Simon tarafından, "yönetim (bilimini) araştırmak isteyen kişinin en azından sosyal psikoloji temeline sahip olması gerektiği" şeklinde belirtilmiştir (Simon 1947b). Bütün bu çağrılara rağmen psikoloji ile kamu yönetimini bütünleştiren çalışmalar son yıllara kadar çok düşük seviyede kalmıştır. Öyle ki siyaset bilimi, ekonomi ve stratejik yönetim gibi kamu yönetimine yakın bulunan disiplinlerde bu bütünleşme çok önceden gerçekleşmiş olmasına rağmen (Cascio 1995; Kahneman 2003; McDermott 2004; Mullainathan ve Thaler 2000; Powell 2011), bu gelişme kamu yönetimi disipliniinde daha yeni yaşanmaya başlamıştır. Özellikle son yıllarda kamu yönetiminin bazı konularında psikoloji alanında geliştirilen teorileri kullanan çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Bunlara örnek olarak kamu liderliği ve motivasyonu (Belle 2015), şeffaflık (de Fine Licht 2014; Grimmelikhuijsen ve Meijer 2014), kamu hizmeti rekabeti ve tercihi (Jilke 2015), performans bilgisi (Baekgaard ve Serritzlew 2016; James 2011; Olsen 2015) ve devlet memurlarının güveni (Van Ryzin 2011) gösterilebilir. Bunlara ek olarak Journal of Public Administration Research and Theory (2016) ve Public Administration (2017) gibi alanın önemli dergilerinin konuyla ilgili özel sayılar oluşturması, The Behavioral Foundations of Public Policy (Shafir, 2013) gibi editörlü kitapların basılması ve bu konuyla ilgili çalışmaları doğrudan kapsamına alan Journal of Behavioral Public Administration dergisinin çıkarılması davranışsal kamu yönetimi alanının geleceği için sağlam temeller oluşturmuştur.

Tabi psikolojinin kamu yönetimi konularına eklemlenmesi sadece teorik düzlemde kalmamaktadır. Bu yaklaşımın kamu yönetimi uygulayıcılarına da katkısı bulunmaktadır. Örneğin Thaler ve Sunstein (2013) Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri'nde sırasıyla Davranışsal Kavrayışlar Ekibi ve Beyaz Saray Sosyal ve Davranışsal Bilimler Ekibi'nin oluşturulduğunu belirtmiştir. Bu ekiplerin kurulmasındaki temel fikir politika yapıcılarının ülkelerinin vatandaşlarının sınırlı rasyonellik ile bilişsel sınırlamalara sahip olduklarını bilmeleri ve arzulanan davranışları cesaretlendirmek için psikolojik bilgileri kullanmalarındadır. Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı'nda da Davranışsal Kamu Politikaları Projesi yürürlüğe konulmuştur. Sonradan Davranışsal Aksiyon Takımı olarak somutlaşan bu projede, Birleşik Krallık'ın Davranışsal Kavrayışlar Ekibi'nin tecrübelerinden faydalanılarak kamu politikaları geliştirilmeye başlanmıştır.

Hem teorik hem de uygulamalı olarak kamu yönetimi ile psikolojinin birleştirilmesi davranışsal kamu yönetimi olarak ifade edilmektedir. Tanım olarak ise davranışsal kamu yönetimi; birey ve grupların davranışları ile alakalı ortaya konulmuş psikoloji bilgisinden faydalanarak, bireysel tutum ve davranışların mikro düzey perspektifinden kamu yönetiminin multidisipliner analizi şeklinde ifade edilmektedir (Grimmelikhuijsen, Jilke, Olsen ve Tummers 2017). Bu tanımda üç bileşen önem kazanmaktadır: Kamu sektöründeki bireyler ile vatandaş, çalışan ve yönetici gruplarının analiz birimi olması; bu insanların tutum ve davranışlarına yapılan vurgu; psikoloji ve davranış bilimlerindeki bilgilerin kamu yönetimi çalışmalarına entegre edilmesi. Ayrıca tanım içerisindeki mikro düzey kelimesi bireylerdeki veya bireyler arasındaki psikolojik süreçlere atıf yapmakta olup, bu düzey örgütsel ile kurumsal düzeylerin (sırasıyla mezo ve makro) içinde gömülü bulunmaktadır (Klein ve Kozlowski 2000).

Bu çalışmada yukarıda genel bir resmi sunulan ve son dönemde yapılan psikoloji temelli çalışmalar ve politikalar ışığında ortaya çıkan davranışsal kamu yönetimi incelenecektir. Çalışmanın bundan sonraki kısmı dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde psikoloji ile kamu yönetimi arasındaki tarihsel arka plan gösterilecektir. İkinci bölümde kamu yönetimine komşu disiplinlerden olan ve özellikle bilişsel, sosyal ve deneysel psikoloji ile nörobilim bilgisini kullanan siyaset psikolojisi, davranışsal ekonomi ve davranışsal strateji alanlarındaki gelişmeler ortaya konulacaktır. Üçüncü bölümde davranışsal kamu yönetiminin geleneksel kamu yönetimindeki mevcut teorilere nasıl katkıda bulunacağı, destek olacağı ve eleştiriler getirebileceğine ve yönetsel gelişmelere dair örnekler gösterilecektir. Son bölümde ise kamu yönetimindeki davranışsal yaklaşımın nasıl geliştirileceğine dair öneriler ile çalışma sonuçlandırılacaktır.

2. GEÇMİŞTEN GELEN DAVRANIŞSAL KAMU YÖNETİMİ ÇAĞRISI

Davranışsal kamu yönetimini açık bir şekilde ifade eden çalışmalar yirminci yüzyılın ikinci yarısının başından itibaren ortaya çıkmaya başlamıştır. Bununla ilgili olarak Herbert Simon, Dwight Waldo, Robert Dahl, David Truman ve Frederick Mosher gibi disiplinin önde gelen düşünürlerine bakmak bile yeterli olacaktır.

Sınırlı rasyonellik ve yetinme gibi kavramları yönetim bilimine katan Simon doktora tezinin geliştirilmiş hali olan çığır açan kitabı *Administrative Behavior*'da bilişsel ve sosyal psikolojik bilgiden önemli ölçüde faydalanmıştır. Simon'a göre olgun bir bilim, insan davranışlarının hem duygusal hem de bilişsel unsurlarını içermelidir (Günel, 2017: 304). Multidisipliner çalışmalarına sonraki yıllarda da devam ederek 1978 yılında Nobel Ekonomi Ödülü'nü kazanan Simon "karar vermenin yönetimin kalbi olduğunu ve yönetim teorisinin kelime hazinesinin insani seçim psikolojisi ve mantığından türetilmesi gerektiğini" söylemiştir (Simon, 1947a: xlv). Simon'un görüşlerine göre kamu yönetimi psikolojiye bağlıdır ve yönetsel karar verme psikologlarca çalışılan karar vermenin özel bir türü olarak çalışılmalıdır. Simon kamu yönetimini bir bakıma sosyal psikolojinin uygulamalı alt alanı olarak işaret etmiştir.

Yönetim biliminin hem kamu hem de özel kuruluşlar için olacağını düşünen Simon, iki tür yönetim bilimi kurulabileceğini önermektedir ve insan davranışlarını yine merkeze yerleştirmektedir. Saf bir bilim olarak yönetim, insanların görgül önerileri bulma ve doğrulama amacıyla örgütlerde nasıl davrandıklarını tarif ederken; pratik bir bilim olarak yönetim karar mercilerinin daha yüksek bir performans elde etmeye çalıştıklarında nasıl davrandıklarına yönelik önermeler geliştirmeye çalışmaktadır. Pratik bir bilim olarak yönetimde karar alıcı olarak insan, duygusal düşünceleri vurgulayan olarak yani psikolojik insan modeli şeklinde tarif edilmiştir (Günel, 2017: 302).

Robert Dahl da her ne kadar Simon ile bazı konularda fikir birliğinde olmasa bile (Simon, 1947: 202) kamu yönetiminde insan davranışının önemini belirtmiştir. Dahl, örneğin, kamu yönetimi biliminin insanların davranışlarını anlamaya dayandırılması gerektiğini ifade etmiştir. Ayriyeten kamu yönetiminin psikoloji ve sosyoloji gibi insan davranışına odaklanan alanlarla yakın ilişki içerisinde çalışması gerektiğini vurgulamıştır (Dahl, 1947: 4).

Administrative State adlı kitabıyla kamu yönetiminde önemli bir figür olan Waldo da psikolojiyle ilgilenmiştir. Bu kitabında Waldo kamu yönetimi ve siyaset biliminde yeni gelişen davranışsal yaklaşımı savunan bir meydan okuma ortaya koymuştur (Durmuş, 2017: 403-404). Özellikle 1960'larda siyaset biliminde gerçekleşen davranışsal devrimin başını çeken Waldo psikologların insanı az miktarda

rasyonel gördüklerini ve rasyonellikten ziyade insanların duygusal dürtü ve güdülerle motive olduklarını belirtmiştir. Ayrıca Waldo psikoloji bilgisinin kamu yönetimi disiplinine çok az dokunduğunu eklemiştir.

Simon, Dahl ve Waldo'ya ek olarak kamu yönetiminde psikolojik kamuoyu araştırmaları yapan Truman ile kamu yönetiminin diğer sosyal bilimlerle ilişkisini tartışan ve özellikle psikolojiyle daha fazla etkileşim içerisinde olması gerektiğini söyleyen Mosher de davranışsal kamu yönetimini çok önceden önemli yere koyan düşünürlerdendir (Truman, 1945: 72; Mosher, 1956: 173).

3. KOMŞU DİSİPLİNLERDEKİ DAVRANIŞSAL YAKLAŞIMLAR

Davranışsal kamu yönetimi alanının oluşumundan evvel, kamu yönetimine oldukça yakın olan siyaset bilimi, ekonomi ve stratejik yönetim disiplinlerinde bilişsel, sosyal ve deneysel psikolojik ile nörobilimsel çalışmalar çoktan yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar ışığında ise her bir disiplinin içerisinde psikolojik bilgiyi kullanan alanlar oluşmuştur. Bu bölümde bu alanlarda yer alan bazı örneklerden bahsedilecektir.

3.1. Siyaset Psikolojisi

Bireysel düzeyde politik davranışların incelenmesi her zaman siyaset biliminin konularından biri olmuştur. Bunun yanı sıra alanda yaşanan davranışsal dönem ile araştırmacılar gözlerini bireysel düzeydeki politik olguların deneysel analizine yöneltmişlerdir (Dahl, 1961: 772). Ancak ayrı bir alan olarak, siyasal davranışa psikolojik teorileri entegre eden siyaset psikolojisinin ortaya çıkması 1980'lerden sonraki döneme denk gelmektedir. Siyaset psikolojisinin siyasal davranışları psikolojik bir perspektiften inceleyen multidisipliner bir alan olarak düşünülmesi, bu alanın siyaset bilimi ve psikolojinin iç içe geçmiş doğasına vurgu yapmasına sebep olmuştur. Siyasal karar verme ve motive edilmiş akıl yürütme gibi siyaset psikolojisi konularında psikolojiden alınan yöntem ve teoriler kullanılarak gelişmeler ortaya çıkarılmaktadır. Örneğin motive edilmiş akıl yürütme (Taber ve Lodge, 2006: 756-757) siyasal davranışa uygulanan bir psikolojik teori ile ortaya çıkarılmıştır. İlk olarak Leon Festinger tarafından ortaya atılan bilişsel uyumsuzluğun bir türü olan motive edilmiş akıl yürütmede insanların karar verirken önceden edindikleri değer ve inançlara uymaya çalıştıkları gösterilmiştir. Slothuus ve Vreese (2010: 631)'nin konu çerçevelerinin siyasal sponsorluğu ile ilgili yapmış oldukları deneysel bir çalışmada ise, -tüm şartlar eşitken- vatandaşların siyasal sponsorluk uyarınca aynı konu çerçevesine desteklerini değiştirmeye eğilimli oldukları bulunmuştur. Bir diğer ifadeyle insanlar çerçevenin başka bir parti tarafından finanse edilmesine nazaran çerçeveler kendilerinin oy verdikleri parti tarafından desteklendiğinde politika konularıyla ilgili bilgiye farklı cevap vermektedirler. Özetle bu bulgular insanların hangi politikalar için destek vereceklerini ayarlayarak önceki oy tercihleriyle uyumu sağlamaya çalıştıkları bilgisiyle açıklanabilmektedir.

Siyaset bilimindeki davranışsal çalışmalar liderlerin davranışı ve karar vermede grup dinamiği gibi konuları açıklamak için sosyal psikolojiden de faydalanmıştır. Örneğin bir çalışmada yakın sosyal bağlantıların "sosyal baloncuklar" yaratabileceği bulunmuştur (Erişen ve Erişen, 2012: 858). İfade edilen bu baloncuklar kişinin diğer kişilerle iletişim kurma biçimlerini ve siyasetle ilgili akıl yürütmelerini kısıtlamaktadır. Bu şekilde de siyasal konulardaki derin ve kaliteli düşünme yavaş yavaş düşmektedir. Bu konuyla alakalı diğer örnek, Irving Janis'in ortaya koyduğu grup düşüncesi kavramını kullanmıştır (Tart, 1994: 129-136). Bir grup içerisinde bireylerin nasıl karar aldıklarını açıklayan grup düşüncesi ile Paul 't Hart bu çalışmada, güçlü harmoninin, uzlaşma arzusunun, grup izolasyonunun ve tarafsız liderlik eksikliğinin bir grup yetenekli ve deneyimli siyasal karar vericinin çok kötü sonuçlar doğuran kolektif siyasal yargıya varmasına yol açabileceğini göstermiştir.

3.2. Davranışsal Ekonomi

Psikolojik çalışmaların ekonomi disiplinine girmesi de uzun yıllar önce gerçekleşmiştir. Bu alanın ortaya çıkmasında şüphesiz Daniel Kahneman ile Amos Tversky en etkili figürlerdir. Bu iki isim davranışsal karar verme bulgularını bireylerin piyasa kararları ile yargılarına uygulayarak davranışsal ekonomide çığır açmışlardır. Kahneman ve Tversky çalışmalarında neo-klasik ekonominin eksiklerini kararlardaki sınırlı bencillik, bilişsel yanlılıklar ve sınırlı rasyonellik ile göstermişlerdir (Kahneman, 2003: 1469; Kahneman ve Tversky, 1979: 263; Tversky ve Kahneman, 1974: 1124, 1981: 457-458, 1992: 316-317). Davranışsal ekonomi anlaşılacağı üzere bireylerin rasyonel insan modelinden nasıl saptıklarına vurgu

yapmaktadır. Bireylerin bu sapmalarını Mullainathan ve Thaler (2000) üç kategoride toplamışlardır: 1) sınırlı rasyonellik ile sınırlı bilişsel kabiliyetler 2) sınırlı irade ve 3) sınırlı öz çıkar ile karşılıklık. Davranışsal ekonominin finansa uygulamaları da son yıllarda önem kazanmıştır. İnsanların finansal ortamlarda nasıl davrandıkları ile ilgilenen davranışsal finansın, etkin piyasalar hipotezinin tamamlayıcısı olarak kullanıldığında başta krizler olmak üzere birçok probleme çözüm ortaya koyacağı ifade edilmektedir. Bu yönüyle davranışsal finans geleneksel finans ile birlikte kullanılmalıdır (Akın, 2017). Davranışsal ekonomi o kadar olgunluğa erişmiştir ki, alana yaptıkları katkılar neticesinde (bkz. Kahneman, 2015; Thaler ve Sunstein, 2013) Kahneman 2002 yılında, Thaler ise 2017 yılında Nobel Ekonomi Ödülünü almaya hak kazanmışlardır.

Bu alandaki ilginç bir örnek hayırseverlik işleri ile ilgili çalışmalarda bulunabilir. Ariely vd. (2009: 545) psikolojik motivasyon teorisi açısından insanların finansal teşviklere yanıtlarını incelemişlerdir. Neoklasik ekonomi teorisine göre finansal teşvikler insanları daha toplum yanlısı davranmaya yönlendirmektedir. Oysa ki artan dışsal motivasyon türlerinin bireylerin içsel ve imaj motivasyonlarını sarsacağını söyleyen motivasyon dışlama teorisinden (Frey ve Jegen, 2001: 591) faydalanarak Ariely vd. (2009)'nin buldukları, finansal ödüllerin toplum yanlısı davranmayla ilgili imaj motivasyonunu dışlayacağıdır. Buna göre bireyler finansal ödüller aldıklarında sosyal onaydan dolayı bu ödüllerin kendileri üzerindeki iyi şeyler yapma etkisi azalmaktadır.

3.3. Davranışsal Strateji

Stratejik yönetimin gelişmesinde psikoloji odaklı çalışmalar çok öncelerde yapılmış olsa da, davranışsal strateji alanının yeni yeni olgunlaşmaya başladığını söylemek yanlış olmayacaktır. Stratejik yönetimin teori ve uygulamalarına bilişsel ve sosyal psikolojiyi uygulamak şeklinde tanımlanan davranışsal strateji ile örgütlerin stratejik yönetimine insanın bilişi, duyguları ve sosyal etkileşimleriyle alakalı gerçekçi bilgilerin getirilmesi amaçlanmaktadır (Powell vd.,2011: 1369).

Genel olarak davranışsal karar verme, biliş ve örgütsel davranış konularında yapılan çalışmaların temel oluşturduğu davranışsal strateji, 2011 yılında Strategic Management Journal'ın Stratejik Yönetimin Psikolojik Temelleri (2011) adlı özel sayısı ile ivme kazanarak gelişim göstermiştir. Davranışsal strateji alanında yapılan çalışmalar genel anlamda üç kategoride toplanabilmektedir: İndirgemeci, Çoğulcu ve Bağlamsalci. İndirgemeci yaklaşım bireysel karar vermelerde yapılan bilişsel yanlılıklara; çoğulcu yaklaşım firmanın genel karar çevresindeki gruplar arası müzakere ve çatışmaların çözümüne; bağlamsalci yaklaşım ise algı, anlam yaratma, bilişsel şemalar ve sahnelenen çevrelere odaklanmıştır (Powell vd.,2011: 1371-1373).

Bu alandaki örnek çalışmalardan biri sosyal kimlik teorisini kullanarak bireylerin duygularının grup ve örgüt düzeyine ölçeklenmesini göstermektedir (Huy, 2011: 1404). Çalışmaya göre kolektif duyguların stratejilerin uygulanması üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Duyguların stratejiler üzerindeki etkisine ek olarak stratejik kararlardaki bilişsel yanlılıklar da önemli çalışma konularındandır. Duhaime ve Schwenk (1985: 288)'in çalışmasında işletme satın alma ve elden çıkarma kararlarındaki bilişsel yanlılıklar gösterilmiştir. Bu kararlarında işletmelerin kimi zaman bilişsel basitleştirme olarak faydalarını gördükleri ancak çoğunlukla da karar verme hatalarına dönüşen analogi yoluyla muhakeme, kontrol yanlısaması, artan bağlılık ve tekli sonuç hesaplaması gibi bilişsel yanlılıklara düştüğü gösterilmiştir.

Genel olarak davranışsal ekonomi indirgemeci bir yaklaşımla piyasadaki bireylerin rasyonel olmayan kararlarını açıklamak için bilişsel yanlılıklara odaklanırken, siyaset psikolojisi daha çoğulcu bir yaklaşımla psikolojiyi siyaset bilimine entegre etmeye çalışmaktadır. Davranışsal strateji ise her iki alanın benimsediği yaklaşımlara ek olarak farklı bağlamlara da dikkatini yönelterek örgütler için stratejik olan konuları açıklamaya çalışmaktadır. Bu bakımdan kamu yönetimi için her üç alandan önemli çıkarımların elde edilmesi mümkün olsa da siyaset psikolojisi davranışsal kamu yönetimine daha yakın görülmektedir (Grimmelikhuisen vd., 2017: 50).

Davranışsal kamu yönetimini teori olarak ele alan Kasdan (2019) ise davranışsal ekonomiden dört konuyu kamu yönetimi bağlamına uygun olarak önermiştir. Bunlar 1) cıpalama, çerçeveleme ve amaca yönelik perspektifler için onaylama, 2) duygular, sosyal baskılar ve eksik bilgi nedeniyle oluşan abartıları maruz görme, 3) varsayılan seçenekleri optimize etme ve 4) insanları itaat etmeye teşvik etme.

4. DAVRANIŞSAL KAMU YÖNETİMİNİN YÖNTEMSSEL VE TEORİK YÖNÜ

Davranışsal kamu yönetimi; birey ve grupların davranışları üzerine ortaya konulmuş psikoloji bilgisinden faydalanmayı ifade etmektedir. Bireylerin tutum ve davranışlarının mikro düzey perspektifinden kamu yönetiminin multidisipliner analizine işaret etmektedir (Grimmelikhuijsen vd.,2017: 46). Bu ifadelerde üç unsur önem kazanmaktadır: 1) vatandaşların, kamu sektöründeki çalışanların ve yönetici gruplarının analiz birimi olması, 2) bu insanların tutum ve davranışlarının vurgulanması ve 3) psikoloji ve diğer davranış bilimlerindeki bilgilerin kamu yönetimi çalışmalarına entegre edilmesi. Kamu yöneticilerinin analiz birimi olarak alınması, yeni kamu yönetimi anlayışı kapsamında kamu yöneticilerinin çeşitli sorunlarının gösterildiği Özer (2014: 24)'de de ifade edilmiştir.

Davranışsal kamu yönetimi davranışsal ekonomiden esinlenilerek bir teori olarak ele alındığında yönetişime daha aktivist bir yaklaşımın benimsendiği görülmektedir. Böylelikle kamu yönetimi daha güçlü deneysel materyaller sayesinde birtakım araçları kullanarak amaçlara bağlı kalan bir disiplin olarak düşünülmektedir. Bu teori kapsamında davranışsal ekonominin kavramları, kamu yönetimindeki iki kopukluk grubuna uygulanabilir. Davranışsal ekonomide insanların istediklerini düşündükleri ile gerçekten yaptıkları arasında farklılıklar vardır. Yönetimsel davranışta ise kamu yönetiminden yapması beklenen ile kamu yönetiminin gerçekten yaptığı arasında boşluklar vardır. Davranışsal kamu yönetimi, insanların beklenti içerisinde olduklarına ve gerçek anlamda aldıklarına değinerek bu iki kopukluğun kesişimini doldurmaktadır. Böylelikle insanların ne alması gerektiğine odaklanmaktadır (Kasdan 2019).

Kamu yönetimine davranışsal yaklaşım makro düzey teorileri mikro düzey temellerle bağlayacağı için oldukça faydalı olabilecektir. Bu bağlamda davranışsal kamu yönetimi kurumsal teorilerin mikro temellerinin sistematik testiyle bu teorileri doğrulayabilir, yanlışlayabilir veya eklemeler yaparak geliştirebilir (Jilke, 2015: 186-192; Stoker ve Moseley, 2010: 14). Bu bölümde önce yöntemsel düzlemde deneyleme ve ölçmenin önemi belirtildikten sonra teorik düzlemde çeşitli konularda bu yöntemleri kullanan davranışsal kamu yönetimi çalışmaları farklı yönleriyle ele alınacaktır.

Deneyleme ve ölçmenin kullanımı davranışsal kamu yönetimi için çok önemlidir. Psikoloji bilminde deneyleme oldukça popüler olmasına rağmen, kamu yönetiminde parmakla sayılır düzeyde az olduğu düşünüldüğünde oldukça nadir bir yöntemdir. Halbuki deneyleme psikoloji temelli kamu yönetimi çalışmaları için oldukça faydalı bir ek yöntem olacaktır. Aslında yöntemsel tercihler araştırma problemlerine bağlıdır ancak bazen de araştırmacının felsefi veya paradigmatik tercihlerine de bağlı olabilmektedir (Haverland ve Yanow, 2012: 403). Davranışsal kamu yönetiminin odağı aşikar biçimde bireyler üzerine olduğu için deneyleme yaklaşımı oldukça uygun olacaktır.

Örneğin kamu yönetiminin ana konularından biri olan kırtasiyecilikte deneylemenin faydaları gözlenmiştir. Hizmet etmek için niyetlenen, meşru amaçları geliştirmeksizin uyma zorunluluğu getiren kurallar, düzenlemeler ve prosedürler olarak tanımlanan (Grimmelikhuijsen vd., 2017: 51) kırtasiyeciliğin hiçbir katma değeri yoktur. Kırtasiyeciliğin nedensel olumsuz etkilerini doğru bir şekilde araştırmada deneyleme faydalı olabilecektir. Rastgeleleştirme süreci deney nesnelerinin istatistiksel denkliliğini sağlama alırken, kontrol ve deney grupları arasındaki karşılaştırmalar kırtasiyecilik olmadığında ya da daha düşük düzeyde olduğunda ne olacağını belirleyebilecektir. Bu minvalde Scott ve Pandey (2000: 616)'in oluşturdukları deneysel tasarım kırtasiyeciliğin bürokratik davranış (örneğin vatandaşa finansal destek önerme) üzerine etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın bulguları artan kırtasiyecilik düzeyinin vatandaşlar için önerilen faydada düşüş meydana getirdiğini göstermektedir.

Nicel araştırmalarda ölçüm yanlılığına dikkat vermek davranışsal kamu yönetimi çalışırken ortaya çıkabilecek bir başka yöntemsel fırsattır. Literatürde ölçüm ile ilgili konular birçok araştırmacı tarafından çalışılmıştır. Örneğin ölçümdeki hazırlama veya sıralama etkileri (Van de Velle ve Van Ryzin, 2011: 1447-1448), ölçümlerin uluslararası denkliliği (Jilkev.,2014: 37; Kim vd., 2013: 80), sosyal arzulanabilirlik yanlılığı (Kim ve Kim, 2016: 3), ortak kaynak yanlılığı (Favero ve Bullock, 2015: 303-304) ve madde ifadelemedeki dilin kullanımı (Feeney, 2012: 428) ölçüme ilişkin yapılan çalışmalardandır. Bütün bu çalışmalara rağmen kamu yönetimindeki çalışmaların kalitesi daha ileriye götürülebilir çünkü Lee vd., (2012: 93) toplam hata çerçevesi tekniğini kullanarak öncü kamu yönetimi dergilerini inceledikleri derlemelerinde bu dergilerdeki birçok çalışmanın çeşitli ölçüm hatalarına

eğilimli olduğunu bulmuşlardır. Bu ölçüm hatalarına örnek olarak anket ifadeleme, sosyal arzulanabilirlik yanlılığı, aşırı karmaşık sorular, veri kodlama ve kestirimde bulunma verilebilir.

Kamu yönetimi çalışmalarında ölçekler sıklıkla kullanılıyor olsa da, kullanılan bu ölçekler genellikle örgütsel davranış gibi alanlarda geliştirilmiştir (örn. Mowday vd., 1979, Van Dyne vd., 1994; Wanous vd., 1997). Alandaki araştırmacılar nadiren ölçek geliştirmektedirler ve dolayısıyla önemli kamu yönetimi konularını test edilmemiş bir şekilde bırakmaktadırlar. Bu istisnalardan bazıları politika yabancılaşması (Tummers, 2012: 517), idarecilerin vatandaşlardaki güveni (Yang, 2005: 273), kamu hizmeti motivasyonu (Aydın vd.,2017: 122; Kim vd., 2013: 80-81; Perry, 1996: 6), işbirliği (Thompson vd., 2009: 24), kırtasiyecilik (Van Loon vd., 2016: 671) ve bireysel küresellik düzeyi (Adres vd., 2016: 142) olarak örneklenebilir. Bu yüzden deneyimle beraber ölçüm konusuna da gösterilecek daha büyük ilgi davranışsal kamu yönetimi alanının daha hızlı olgunlaşmasını sağlayacaktır.

Yöntemsel konulardan teorik perspektife geçerken davranışsal kamu yönetiminin mevcut çeşitli ilke ve teorilere katkı sağlayabileceği temel argümandır. Bu ilkelerden biri şeffaflıktır. Şeffaflık hem kamu yönetiminde hem de bir yönetim anlayışı olan yönetimde önemli konulardan biridir. Şeffaflık, kurum ve kuruluşların; eylem ve işlemlerine ilişkin olarak, bu eylem ve işlemlerden etkilenen kişilere bilgi vermelerine işaret etmektedir. Daha doğru bir tabir ile kişilerin bu bilgi ve belgelere ulaşabilmelerini ifade etmektedir. Böylelikle yönetimin etkinlikleri toplum tarafından izlenebilir haldedir. Bu haliyle şeffaflık kapalılığın karşıtıdır (Aydın, 2013: 321). Şeffaflık vatandaşın güvenini artırdığı gibi, yönetimin de meşruiyetini güçlendirmektedir. Şeffaf olmak yönetimlerin saklayacak bir şeyleri olmadığını gösterir ve vatandaşlara kamu kararları ve politika yapımı süreçlerini daha iyi anlamalarına yardım eden bilgiyi sağlar. Buna rağmen şeffaflığın güven üzerine pozitif etkisi iddia edildiği gibi basit değildir ve son yıllardaki çalışmalar şeffaflığın vatandaşların tutumları üzerindeki etkisinin bağlamsal ve kültürel faktörlere bağlı olduğunu göstermiştir (örn. Grimmelikhuijsen ve Meijer, 2014). Örneğin de Fine Licht (2014: 367) şeffaflık ile güven arasındaki ilişkinin mikro düzey temellerini deneysel yolla ortaya koymuştur. Bu çalışmada Tetlock vd., (2000)'nin yasak ödünleşimler (taboo trade-offs) psikolojik kavramı kullanılarak vatandaşların, yaşam ve ölümle ilişkili alanlarda yönetimin karar verme şeffaflığına nasıl daha fazla şüpheyle yanıt verdikleri gösterilmiştir. Bu çalışmaya göre insan hayatı ve esenliği kutsal olarak düşünülmektedir ve para gibi seküler değerlerle takas edilemez mahiyettedir. Yönetimin şeffaflığı ise bu ödünleşimlerin karar verme durumlarına maruz kalabilmektedir. Trafik güvenliği gibi bir yasak ödünleşimle ilgili karar vermeye maruz bırakılan katılımcılar karar vericiyi park ve rekreasyon alanı gibi yasak olmayan kararlar almak zorunda olanlara göre daha az meşru algılamıştır. Bu çalışma göstermektedir ki bu tarz ödünleşimlerle ilgili yönetim kararları daha fazla dirençle karşılaşılabilecektir. Şeffaflık araştırmalarından bu örnek, psikolojik teorilerin kamu yönetimi bağlamındaki bireysel davranışları nasıl açıklayabileceğini ve daha da önemlisi bu teorilere eklemeler yapabileceğini göstermektedir. Açıkça belirtilmektedir ki şeffaflık otomatik olarak yüksek güven düzeyi getirmemektedir. Bu varsayım kararların alındığı alanlara göre değişmektedir.

Bir diğer örnek temsili bürokrasi ile ilgilidir. Temsili bürokrasi toplumun tüm bireylerinin kamu bürokrasisinin her düzeyinde mümkün mertebe eşit biçimde temsil edilmesi gerektiğini önermektedir (Şahin, 2016: 235). Bu teorinin ardındaki fikir, cinsiyet ile ırksal ve etnik çeşitlilik açısından bir bürokraside bulunan işgücünün temsili bir biçimde oluşturulmasının çeşitli yollardan demokrasiyi teşvik edebileceğidir. Örneğin Theobald ve Haider-Markel (2009: 419-421) temsilin bürokrasiyi daha duyarlı yaptığını ve hükümetin hesap verebilirliğini arttırdığını göstermiştir. Temsili bürokrasinin altında yatan varsayımlardan biri sembolik temsildir. Bu sayede tutumlar ve sonuçlar, hükümet ofisi veya pozisyonu sahibi olanlar dışındaki temsilciler tarafından alınacak herhangi bir amaçlı eylem olmadan değişebilecektir.

Temsili bürokrasi kavramını test etmek için Riccucci vd.,(2014: 541) bir çevrimiçi anket deneyi tasarlamışlardır. Bu deneyde polis birimlerinin oluşturulmasına ilişkin farazi senaryolar hazırlanarak dört deney grubuna rastgele tahsis edilmiştir. Bu senaryolar performans ve temsil derecesine göre değişmektedir. Örneğin bir senaryodaki polis birimi dört erkek altı kadından oluşurken, diğer senaryoda dokuz erkek bir kadından oluşan polis birimi vardır. Katılımcılara polis birimlerinin güvenilirliği, dürüstlüğü ve performansları sorulduğunda, temsili bir işgücünün bu faktörlerle ilgili daha olumlu değerlendirildiği bulunmuştur. Bu etki özellikle kadın katılımcılarda daha güçlü bir şekilde kendini göstermiştir. Sonuç olarak sembolik temsil katılımcıların -bu örnekte kadınların- temsil edilmiş hissetmelerine neden olmuştur ve temsili bürokrasinin bu varsayımı doğrulanmıştır.

Simon'un (1947a: xlvii) üzerinde durduğu kamu örgütlerinin kararları ve politikaları genellikle belirsizlik altında olup, bütün vatandaşları etkilemektedir. Kararların altında yatan bilişsel ve psikolojik özellikleri anlamaya çalışan davranışsal karar araştırması (O'Connor, 1989: 167; Tversky ve Kahneman, 1974: 1130) kamu yönetimi disiplini için de önemli açılımlar sağlayabilecektir. Bu alandaki bilgilerden yararlanılarak yapılan bir çalışmada bireylerin, politikayla ilgili tahminlerin temelinde yatan riski ne kadar iyi değerleyebilecekleri araştırılmıştır (Bretschneider ve Straussman, 1992: 334). Böylelikle kesinlik ile güveni tahmin eden istatistiksel ilişkileri ne kadar iyi anladıkları ve kullandıkları, ayrıca bunları olguların değişkenliğiyle ne derece bağlantılandırabildikleri incelenmiştir. Bu çalışmanın bulguları arasında bireylerin belirsizlik altındaki kamu yönetimi kararlarına aşırı güven ile karşılık verdikleri ve bu yüzden insan yargısının, belirsizliği kararlara başarıyla dâhil edebilmesi için dışsal ayarlayıcı faktörlere gereksinim duyduğu yer almaktadır.

Teknoloji geliştikçe her sektör bu gelişmeleri kullanır hale gelmiştir. Kamu yönetiminde de e-devlet, m-devlet gibi teknolojik gelişmeler yer edinmiştir. E-devlet, "var olan fiziki mekândaki bir sunucuya bağlanmak suretiyle vatandaşın bulunduğu yerden Devlet tarafından sunulan kamusal hizmetlere ulaşmasını" ifade etmektedir. E-devlet uygulamalarında vatandaşlar ile kamu görevlileri yüz yüze gelmemektedir. E-devlet uygulamaları ile vatandaşların istedikleri zaman devlete ulaşma imkânları söz konusu olmaktadır. M-devlet ise devletin mobilize olmasını ifade etmektedir. Kamusal hizmetlerin sabit olmamasını, vatandaşın ayağına hizmetin götürülmesini işaret etmektedir (Aydın, 2013: 262,267). Bir başka teknolojik yenilik, verilecek kararlarda uzman sistemlerin kullanılmasıdır. Hükümet bütçesi memurluğu pozisyonu için kamu yönetimi yüksek lisans öğrencilerine, on adayın değerlendirilmesini soran deneysel bir çalışmada uzman sistemlerin karar vermenin kalitesi üzerine etkisi araştırılmıştır (Landsbergen vd., 1997: 133-134). Karar verme ve yargıda bulunma üzerine kalite, güven ve bağlılığa ilişkin psikolojik teorilerden (Benbasat ve Nault, 1990: 223-224; Schwenk, 1986: 306; Staw, 1981: 582) faydalanan bu çalışma sonucunda, uzman sistemlerin kararların kalitesinin yükselmesine yardımcı olduğu ancak bu sistemleri kullanan karar vericilerin daha az güvenli ve verdikleri kararlara daha az bağlı oldukları bulunmuştur.

Çalışma hayatında toplumsal cinsiyet eşitsizliği hala yüksek olsa da, geçmiş yıllara nazaran kadınların gerek kamu kuruluşlarında gerekse özel sektör işletmelerinde yerleri giderek artmaktadır. Kamu yönetiminde etik (Demir, 2014: 19) ve toplumsal cinsiyet konusunu ilgilendiren bir çalışmada cinsiyetin ahlaki gelişim üzerine etkisinin olup olmadığı bir kamu örgütünde araştırılmıştır (White, 1999: 467). Kohlberg'in Ahlaki Gelişim Çerçevesini ahlaki yargı düzeyini bulmak için ve Rest'in Değerlerin Belirlenmesi Testini ölçme aracı olarak kullanan bu çalışma sonucunda kadınların daha yüksek ahlaki yargı düzeyine sahip oldukları bulunmuştur. Bu çalışma kişilik psikolojisi teorilerinin de davranışsal kamu yönetimi için önemli açılımlar sağlayabileceğini göstermektedir.

Başta ekonomi ve yönetim olmak üzere birçok disipline katkı sağlayan Simon'un sınırlı rasyonellik kavramı kamu yönetimine özellikle de kamu politikası konusuna Jones (2003) tarafından detaylıca entegre edilmiştir. Sınırlı rasyonellik, karar vericilerin konu ile ilgili tüm bilgilere ulaşamaması, olası tüm seçeneklerin değerlendirilmesinin çok zor olması durumlarında eldeki sınırlı bilgileri kullanarak sınırlı alternatifler arasından en uygun olanını seçmesiyle oluşan rasyonelliktir. Yani sınırlı rasyonellik örgütsel, çevresel veya içsel birtakım sınırlılıklar nedeniyle karar vericilerin rasyonel olamayacakları anlamına gelmektedir (Tozlu, 2016: 38). Simon'un ekonomi bilimine katkılarında dolayı adına düzenlenen bir sempozyumda söz alan yakın arkadaşı James G. March; sınırlı rasyonelliğe kısıtlı, bağlamsal, oyun, süreç, uyumsal, sonraki ve seçilmiş rasyonellik alternatiflerini göstererek, rasyonel seçim teorisinin gerçeklikten uzak olduğunu ifade etmiştir (Serin vd., 2019). Jones (2003: 395)'ün rasyonel maksimizasyonla sınırlı rasyonelliğin davranışsal modelini karşılaştıran çalışmasında kamu örgütleri detaylıca incelenmiştir. Bu çalışmada iddia edildiği üzere sınırlı rasyonellik, insani seçim prosedürlerini örgütsel ve politika süreçleriyle bağlamada ve çeşitli örgütsel ve politika sonuçlarını tahmin etmede üstün bir konuma sahiptir.

Son yıllarda gelişen yeni kamu yönetimi anlayışı kapsamında kamu kurumlarında birçok reform gerçekleştirilmiştir. Yeni kamu yönetimi esas itibarıyla özel sektörde kullanılan birtakım kavramları kamu yönetimine aktarmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı doğrultusunda yapılan yeniliklerden biri olan performans dayalı ücret, kamu sektörünün bazı spesifik özelliklerinden dolayı doğrudan uygulanamamaktadır. Motivasyon dışlama teorisi (Frey ve Jegen, 2001: 591) ile öz-belirleme teorisinden (Deci, 1971: 114) faydalanılarak yapılan bir çalışmada dışsal ödüllerin iş motivasyonu

üzerindeki etkisinin şartlara bağlı olduğu ortaya konulmuştur (Weibel vd.,2010: 388-389). Yönetici MBA programı öğrencilerini kullanarak yapılan bu deneyde, performansa dayalı ücretin motivasyon ve performansı düşürdüğü bulunmuştur. Dışlama etkisinin görüldüğü bu çalışmada yazarlar motivasyonun performansa dayalı ücretin, performans üzerindeki etkisi üzerinde anahtar bir rolde olduğunu ve ayrıca performansa dayalı ücretin gizli maliyetler ürettiği için genellikle daha maliyetli olduğunu göstermişlerdir.

Motivasyonun performans ile bağlantısı başka çalışmalarda da irdelenmiştir. Bilindiği üzere kamu örgütlerinin etkililik ve etkinlik düzeylerini yükseltmek için çalışanların iş motivasyonunu arttırmak önemlidir (Rainey ve Steinbauer, 1999: 2). İş motivasyonu üzerine çalışma yeri bağlamının rolünü araştıran bir çalışmada hedef belirleme ve sosyal bilişsel teorilerden yararlanılarak hedef çatışmasının, hedef muğlaklığının ve prosedürel kısıtların derecesi gibi bir örgütün çalışma bağlamının, iş motivasyonunu nasıl etkileyeceği incelenmiştir (Wright, 2004: 60). Bir mülki idare çalışanlarından 300 kişiye anket yapılarak toplanan veri analiz edilerek; hedef çatışması, hedef muğlaklığı ve prosedürel kısıtların motivasyon öncülleri üzerinde etkide bulunacağı ve iş motivasyonunu kötü etkileyebileceği bulunmuştur. Bu motivasyon öncülleri arasında en önemlileri iş hedefi özgüllüğü, iş zorluğu ve öz yeterlik olarak gösterilmiştir.

Bireylerin motivasyonunu örgüt içerisinde maksimum düzeye çıkarmayı amaçlayan modellerden biri de Hackman ve Oldham (1975: 159) tarafından geliştirilen İş Özellikleri Modelidir. Temel iş özellikleri, kritik psikolojik haller ve iş ve kişi ile ilgili sonuçları içeren iş özellikleri modelini, Türkiye'deki çeşitli kamu kuruluşlarında çalışan personele anket yoluyla uygulayan Aşan (2000: 103-105) bu modeli test etmiştir. Bu çalışma sonucunda işi anlamlı hissetme, iş sonuçları hakkında sorumluluk duyma ve iş sonuçları hakkında bilgi edinme faktörlerini içeren kritik psikolojik haller ile temel iş özellikleri arasındaki bağın açık olmadığı; bu kritik psikolojik hallerin iş ve kişi ile ilgili sonuçları açıklamak için gerekmediği ortaya konulmuştur. Özetle siyasi-yönetimsel ortamda bu modelin desteklenmediği bulunmuştur. Bu çalışma ile davranışsal kamu yönetiminin psikolojik teorilere katkı sağlayabileceği gösterilmiştir.

Performans üzerinde stresin de önemli bir faktör olduğu bilinmektedir. Günümüzün gelişmiş ve karmaşıklaşmış örgütlerinde çeşitli kademelerdeki çalışanları stressiz düşünmek mümkün görünmemektedir (Güney, 1997: 517). Mesleki stres örgütsel yaşamda bireylerin performansını düşürebilmektedir. Kamu personeline anket ve gözlem tekniği uygulanarak yapılan bir çalışmada stresin çalışanların performansları üzerindeki etkileri araştırılmıştır (Yılmaz ve Ekici, 2003: 17). Bu çalışma sonucunda stres nedeniyle yapılan işlerin niteliğinin düştüğü, personelin işe gitme isteğinin azaldığı, isabetsiz kararların verildiği ve kendini yetersiz hissetme durumlarının meydana geldiği bulunmuştur.

Kamu örgütlerinin performanslarıyla ilgili her zaman olumsuz bir görüş olmuştur. Bu görüşün oluşmasında anti kamu sektörü mesajlarına insanların defalarca maruz kalması etkili olmaktadır. Bireylerin kamu sektörüne ilişkin örtük tutumlarının yanlış olduğunu iddia eden Marvel (2016: 155-157) vatandaşların bir kamu kuruluşunun performansı ile ilgili değerlendirmelerini araştırmıştır. Araştırmacı, hafızadaki objeler veya kavramların zihinsel temsilleri arasındaki kişinin otomatik çağrışımının gücünü belirlemeye yönelik tasarlanan ve sosyal psikoloji literatüründe oldukça fazla kullanılan Örtük Çağrışım Testi (Greenwald vd., 1998: 1464; Greenwald vd., 2003: 212-215) yardımıyla yaptığı üç anketle şu sonuçlara ulaşmıştır: 1) Bireylerin hükümetin gösterdiği performans üzerine yaptıkları değerlendirmeler, kamu sektörüyle ilgili kökleşmiş ve bilinçsiz görüşleriyle aşağıya çekilebilmektedir, 2) Bilginin bireylerin performans değerlendirmeleri üzerindeki etkisi kısa ömürlü olabilmektedir ve 3) Bireylerin kamu sektörüyle ilgili temel inançlarının değiştirilmesi bazen oldukça zor olabilmektedir.

Kamu politikalarının uygulanmasında vatandaşla direkt iletişimde olan "sokak düzeyi bürokratlar" oldukça önemlidir. Sokak düzeyi bürokratlar, halkla doğrudan iletişimi olan kamu çalışanlarıdır. Sokak düzeyi bürokratların sosyalleşmesini incelediği çalışmada Oberfield (2010: 737) iki farklı yaklaşımı kullanmıştır: kişilik ve inanç gibi içsel niteliklerin kişinin ömrü boyunca nispeten sabit kalacağını söyleyen süreklilik teorisi (Atchley, 1989: 184) ile örgütsel durumların ve bağlamların kişilerin algı ve davranışlarını değiştirme eğiliminde olduğunu söyleyen örgüt teorileri (Merton, 1940: 568; Saks ve Ashford, 1997: 269-270). Çalışmanın özelinde, bireylerin psikolojik özelliklerinin örgütsel sosyalleşme

sırasında bürokratlardaki kural izleme kimliklerini nasıl etkilediği analiz edilmiştir. İşlerinin ilk iki yılındaki polis memurları ve sosyal hizmet çalışanlarına yaptığı anket sonucunda araştırmacı, bürokratların kural izleme kimliklerinin örgütsel sosyalleşme sırasında değiştiğini ancak onların işe girerkenki kimliklerinin de çalışma hayatlarında geliştirdikleri kimliklerini kestirmede hala önemli olduğunu bulmuştur.

SONUÇ

Son yıllarda ilginin yoğunlaştığı davranışsal kamu yönetimini yöntemsel ve teorik yönleriyle incelemek bu çalışmanın ana konusudur. Kamu yönetimi konularına bireysel ve grup düzeyinde psikoloji temelli teori ve yöntemlerle yaklaşmak davranışsal kamu yönetiminin en açık tanımıdır. İlk dönem kamu yönetimi düşünürlerinin psikolojiyi benimseme tutumlarına ve siyaset bilimi, ekonomi ve stratejik yönetim gibi komşu disiplinlerin çok daha önceden psikolojiyi kullanmış olmaları göz önünde tutulduğunda bu treni yakalamada kamu yönetimi nispeten geç ve eksik kalmıştır.

Şeffaflık, bürokrasi, kırtasiyecilik, karar verme, performans, motivasyon ve etik gibi kamu yönetiminin hem geleneksel hem de yeni konularında birçok örnek ile davranışsal kamu yönetiminin mevcut kapsamı resmedilmiştir. Ancak bu durum henüz başlangıcı temsil etmektedir. Davranışsal kamu yönetimi potansiyelini henüz tam olarak gösterememiştir.

Öncelikle psikoloji teorilerini ve yöntemlerini daha çok kamu yönetimi konusuna entegre etmek gerekmektedir. E-devlet, seçilmiş siyasiler ile kamu yöneticileri arasındaki ilişkiler, hesap verebilirlik, kriz gibi konularda duygular, bilişsel şemalar, ideolojiler, benlik kategorizasyonu, özdeşleşme ve anlam yaratma gibi kavramların varlığı ve etkisi sonraki çalışma konuları olabilir.

Genellikle deneyleme ve ölçme yöntemlerinin baskın olduğu davranışsal kamu yönetimine başka yöntemler de çok rahatlıkla eklenebilir. Simülasyon, modelleme, beyin tarama, alan çalışması, yorumsama, göstergebilim, etnografi, günce çalışması vb. davranışsal kamu yönetimi alanında kullanılabilir ve yeni açılımlar getirebilecek yöntemlerdendir.

Psikolojiyi olduğu gibi kullanmaktansa kamu yönetimi ve psikoloji araştırmacılarının ortak projeler üretmesiyle çift yönlü bir araştırma koridorunu inşa edilmesi, davranışsal kamu yönetiminin gelişimini hızlandıracak bir diğer öneridir. Bu sayede laboratuvarlarda kontrollü bir şekilde öğrenciler üzerinde deneylenen psikoloji teorileri, siyasi-yönetimsel koşullarda gerçekliğe ve ekolojik geçerliğe daha yakın bir biçimde test edilebilecektir.

Davranışsal kamu yönetimi çalışmalarından çıkan sonuçlar politika uygulayıcıları, kamu yöneticileri ve kamu profesyonelleri için pratik fayda sağlayabilecektir. Örneğin kamu örgütlerinin performansı gibi uygulamaya rahatlıkla entegre edilebilecek konular bu faydada başat rol oynayabilecektir. Ayrıca kamu yönetimi akademisyenlerinin doğrudan uygulamanın içinde olması da önemlidir. Örneğin Richard Thaler Birleşik Krallık Davranışsal Kavrayışlar Ekibinde yer almakta ve devlet politikalarını iyileştirmek için psikoloji ve davranışsal ekonominin uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Bu tür girişimler sonucunda araştırmalardan çıkan sonuçların değeri uygulayıcılar için arttırılmış olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adres, E.; Vashdi, D. R. & Zalmanovitch, Y. (2016). Globalization and the retreat of citizen participation in collective action: A challenge for public administration. *Public Administration Review*, 76(1): 142-152.
- Akın, I. (2017). Davranışsal Finans Açısından Yatırımcıların Kararlarının İncelenmesi. *Journal of Academic Value Studies*, Vol:3, Issue:15; pp:11-21 (ISSN:2149-8598).
- Ariely, D.; Bracha, A. & Meier, S. (2009). Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially. *American Economic Review*, 99(1): 544-555.

- Aşan, Ö. (2000). İş özellikleri modelinde kritik psikolojik hallerin aracılık rolü: Ampirik bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(2): 103-119.
- Atchley, R. C. (1989). A continuity theory of normal aging. *The gerontologist*, 29(2): 183-190.
- Aydın, A. H. (2013). *Kamu Yönetimine Giriş*. 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, A. H. (2015). *Yönetim Bilimi*. 6. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, İ.; Demirkasımoğlu, N.; Demir, T. G. & Erdemli, Ö. (2017). Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 50(2): 105-126.
- Baekgaard, M. & Serritzlew, S. (2016). Interpreting performance information: Motivated reasoning or unbiased comprehension. *Public Administration Review*, 76(1): 73-82.
- Bellé, N. (2015). Performance-related pay and the crowding out of motivation in the public sector: A randomized field experiment. *Public Administration Review*, 75(2): 230-241.
- Benbasat, I. & Nault, B. R. (1990). An evaluation of empirical research in managerial support systems. *Decision support systems*, 6(3): 203-226.
- Bretschneider, S. & Straussman, J. (1992). Statistical laws of confidence versus behavioral response: How individuals respond to public management decisions under uncertainty. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2(3): 333-345.
- Cascio, W. F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?. *American psychologist*, 50(11): 928.
- Dahl, R. A. (1947). The Science of Public Administration: Three Problems. *Public Administration Review*, 7(1): 1-11.
- Dahl, R. A. (1961). The behavioral approach in political science: Epitaph for a monument to a successful protest. *American Political Science Review*, 55(4): 763-772.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of personality and Social Psychology*, 18(1): 105-115
- Demir, F. (2014). Kamu yönetiminde etik: tartışma ve birkaç örnek. *İnsan ve İnsan Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi*, 1(1): 14-22
- de Fine Licht, J. (2014). Policy area as a potential moderator of transparency effects: An experiment. *Public Administration Review*, 74(3): 361-371.
- Duhaime, I. M. & Schwenk, C. R. (1985). Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making. *Academy of Management Review*, 10(2): 287-295.
- Durmuş, M. (2017). Dwight Waldo - Kamu Yönetimi'ne Eklektik Bakış. (Ed. Brian R. Fry ve Jos C. N. Raadschelders), Oktay Koç (Çev. Ed.), Max Weber'den Dwight Waldo'ya Kamu Yönetimi, Anı Yayıncılık: Ankara.
- Erisen, E. & Erisen, C. (2012). The effect of social networks on the quality of political thinking. *Political Psychology*, 33(6): 839-865.
- Eryılmaz, B. (2016). *Kamu Yönetimi*, 9. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Favero, N. & Bullock, J. B. (2014). How (not) to solve the problem: An evaluation of scholarly responses to common source bias. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1): 285-308.
- Feeney, M. K. (2012). Organizational red tape: A measurement experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3): 427-444.
- Frey, B. S. & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys*, 15(5): 589-611.
- Greenwald, A. G.; McGhee, D. E. & Schwartz, J. L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: the implicit association test. *Journal of personality and social psychology*, 74(6): 1464-1480.
- Greenwald, A. G.; Nosek, B. A. & Banaji, M. R. (2003). Understanding and using the implicit association test: I. An improved scoring algorithm. *Journal of personality and social psychology*, 85(2): 197-216.
- Grimmelikhuijsen, S. G. & Meijer, A. J. (2012). Effects of transparency on the perceived trustworthiness of a government organization: Evidence from an online experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1): 137-157.
- Grimmelikhuijsen, S.; Jilke, S.; Olsen, A. L. & Tummers, L. (2017). Behavioral public administration: Combining insights from public administration and psychology. *Public Administration Review*, 77(1): 45-56.
- Günel, C. N. (2017). Herbert A. Simon - Karar Almaya İlişkin Bir Bakış Açısı. (Ed. Brian R. Fry ve Jos C. N. Raadschelders), (Çev. Ed. Oktay Koç), Max Weber'den Dwight Waldo'ya Kamu Yönetimi, Anı Yayıncılık: Ankara.

- Güney, S. (1997). Davranış Bilimleri, Kara Harp Okulu Basımevi: Ankara.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2): 159-170.
- Haverland, M. & Yanow, D. (2012). A hitchhiker's guide to the public administration research universe: Surviving conversations on methodologies and methods. *Public Administration Review*, 72(3): 401-408.
- Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13): 1387-1410.
- James, O. (2010). Performance measures and democracy: Information effects on citizens in field and laboratory experiments. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3): 399-418.
- Jilke, S. (2015). *Essays on the Microfoundations of Competition and Choice in Public Service Delivery*. Doktora Tezi, Erasmus University, Rotterdam.
- Jilke, S.; Meuleman, B. & Van de Walle, S. (2015). We need to compare, but how? Measurement equivalence in comparative public administration. *Public Administration Review*, 75(1): 36-48.
- Jones, B. D. (2003). Bounded rationality and political science: Lessons from public administration and public policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4): 395-412.
- Journal of Public Administration Research and Theory* (2016). Virtual Issue: Behavioral Public Administration.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American economic review*, 93(5): 1449-1475.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2): 263-292.
- Kahneman, D. (2015). *Hızlı ve Yavaş Düşünme*. Varlık Yayınları, İstanbul.
- Kasdan, D. O. (2019). Toward a Theory of Behavioral Public Administration. *International Review of Administrative Sciences*, <https://doi.org/10.1177/0020852318801506>.
- Kim, S.; Vandenabeele, W.; Wright, B. E.; Andersen, L. B.; Cerase, F. P.; Christensen, R. K.; Desmarais, C.; Koumenta, M.; Leisink, P.; Liu, B.; Palidauskaite, J.; Pedersen, L. H.; Perry, J. L.; Ritz, A.; Taylor, J. & de Vivo P., (2012). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1): 79-102.
- Kim, S. H. & Kim, S. (2016). National culture and social desirability bias in measuring public service motivation. *Administration & Society*, 48(4): 444-476.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, 3(3): 211-236.
- Landsbergen, D.; Coursey, D. H.; Loveless, S. & Shangraw Jr, R. F. (1997). Decision quality, confidence, and commitment with expert systems: An experimental study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(1): 131-158.
- Lee, G.; Benoit-Bryan, J. & Johnson, T. P. (2012). Survey research in public administration: Assessing mainstream journals with a total survey error framework. *Public Administration Review*, 72(1): 87-97.
- Marvel, J. D. (2015). Unconscious bias in citizens' evaluations of public sector performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(1): 143-158.
- McDermott, R. (2004). Prospect theory in political science: Gains and losses from the first decade. *Political Psychology*, 25(2): 289-312.
- Merton, R. K. (1940). Bureaucratic Structure and Personality. *Social Forces*: 560-568.
- Mosher, F. C. (1956). Research in public administration: Some notes and suggestions. *Public Administration Review*, 16(3): 169-178.
- Mullainathan, S. & Thaler, R. H. (2000). Behavioral economics (No. w7948). National Bureau of Economic Research.
- Oberfield, Z. W. (2009). Rule following and discretion at government's frontlines: Continuity and change during organization socialization. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4): 735-755.
- O'Connor, M. (1989). Models of human behaviour and confidence in judgement: A review. *International Journal of Forecasting*, 5(2): 159-169.
- Olsen, A. L. (2015). Citizen (dis) satisfaction: An experimental equivalence framing study. *Public Administration Review*, 75(3): 469-478.

- Özer, M. A. (2014). Kamu Yönetiminde Değişim Sürecini Dwight Waldo ile Yeniden Düşünmek. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(4): 1-30.
- 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.
- Powell, T. C.; Lovallo, D. & Fox, C. R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32(13): 1369-1386.
- Public Administration, (2017). Special Issue: Symposium: Behavioural and Experimental Public Administration, 95(4), 861-1118.
- 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.
- Riccucci, N. M.; Van Ryzin, G. G. & Lavena, C. F. (2014). Representative bureaucracy in policing: Does it increase perceived legitimacy?. *Journal of public administration research and theory*, 24(3): 537-551.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2): 234-279.
- Shafir, E. (2013). *The behavioral foundations of public policy*. Princeton University Press.
- Schwenk, C. H. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11(2): 298-310.
- Scott, P. G. & Pandey, S. K. (2000). The influence of red tape on bureaucratic behavior: An experimental simulation. *Journal of Policy Analysis and Management*, 19(4): 615-633.
- Serin, H., Durgun M., Durgun S. (2019) James G. March: Yönetim ve Örgüt Çalışmalarında Örnek Bir Figür. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yeni Ufuklar*, Gece Kitaplığı.
- Simon, H. A. (1947a). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, Macmillan: New York.
- Simon, H. A. (1947b). A Comment on "The Science of Public Administration". *Public Administration Review*, 7(3): 200-203.
- Simon, H. A. (1965). Administrative decision making. *Public Administration Review*, 25(1): 31-37.
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, 69(4): 493-513.
- Slothuus, R. & De Vreese, C. H. (2010). Political parties, motivated reasoning, and issue framing effects. *The Journal of Politics*, 72(3): 630-645.
- Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of management Review*, 6(4): 577-587.
- Stoker, G. & A. Moseley (2010). *Motivation, Behaviour and the Microfoundations of Public Services*. London.
- Strategic Management Journal* (2011). Special Issue: Psychological Foundations of Strategic Management, 32(3), 1369-1523.
- Şahin, B. (2016). Kamu personel sisteminde işe girme ve yükselmeye çağdaş liyakat kavramları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(1): 231-242.
- Taber, C. S. & Lodge, M. (2006). Motivated skepticism in the evaluation of political beliefs. *American Journal of Political Science*, 50(3): 755-769.
- Tetlock, P. E.; Kristel, O. V.; Elson, S. B.; Green, M. C. & Lerner, J. S. (2000). The psychology of the unthinkable: taboo trade-offs, forbidden base rates, and heretical counterfactuals. *Journal of personality and social psychology*, 78(5): 853-870.
- Thaler, R. H. & Sunstein, C. R. (2013). *Dürtme (NUDGE) Sağlık, Zenginlik ve Mutlulukla İlgili Kararları Uygulamak*. Çev: Enver Günsel. Pegasus Yayınları: İstanbul.
- T Hart, P. (1994). *Groupthink in Government: A Study of Small Groups and Policy Failure*. Johns Hopkins University Press: Baltimore.
- Theobald, N. A. & Haider-Markel, D. P. (2008). Race, bureaucracy, and symbolic representation: Interactions between citizens and police. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(2): 409-426.
- Thomson, A. M.; Perry, J. L. & Miller, T. K. (2007). Conceptualizing and measuring collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1): 23-56.
- Tortop, N.; İsbir, E. G.; Aykaç, B.; Yayman, H. & Özer, M. A. (2012). *Yönetim Bilimi*, 9. Baskı, Nobel Yayınları: Ankara.

- Tozlu, A. (2016). Karar Verme Yaklaşımları Üzerinde Herbert Simon Hegemonyası. *Sayıştay Dergisi*, 102: 27-45.
- Truman, D. B. (1945). Public opinion research as a tool of public administration. *Public Administration Review*, 5(1): 62-72.
- Tummers, L. (2012). Policy alienation of public professionals: The construct and its measurement. *Public Administration Review*, 72(4): 516-525.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *science*, 185(4157): 1124-1131.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481): 453-458.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1992). Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty. *Journal of Risk and uncertainty*, 5(4): 297-323.
- Van de Walle, S. & Van Ryzin, G. G. (2011). The order of questions in a survey on citizen satisfaction with public services: lessons from a split-ballot experiment. *Public Administration*, 89(4): 1436-1450.
- Van Loon, N. M.; Leisink, P. L.; Knies, E. & Brewer, G. A. (2016). Red tape: Developing and validating a new job-centered measure. *Public Administration Review*, 76(4): 662-673.
- Van Ryzin, G. G. (2011). Outcomes, process, and trust of civil servants. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4): 745-760.
- Waldo, D. (1948). *The administrative state: A study of the political theory of American public administration*. Routledge.
- Waldo, D. (1965). The administrative state revisited. *Public Administration Review*, 25(1): 5-30.
- Weibel, A.; Rost, K. & Osterloh, M. (2009). Pay for performance in the public sector-Benefits and (hidden) costs. *Journal of public administration research and theory*, 20(2): 387-412.
- White Jr, R. D. (1999). Are women more ethical? Recent findings on the effects of gender upon moral development. *Journal of public administration research and theory*, 9(3): 459-472.
- 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.
- Yang, K. (2005). Public administrators' trust in citizens: A missing link in citizen involvement efforts. *Public Administration Review*, 65(3): 273-285.
- Yılmaz, A. & Ekici, S. (2003). Örgütsel yaşamda stresin kamu çalışanlarının performansına etkileri üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 1-20.