

Kamu Hizmet Motivasyonunun İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Politika Algısı, Yaş ve Tecrübenin Düzenleyici Rolü: Diyarbakır'daki Kamu Personeli Üzerine Bir Araştırma

Müslüm KAYACI¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Dicle Üniversitesi, muslumkayaci@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6055-2734

Öz: Kamu hizmet motivasyonunun özellikle kamu kurumlarındaki çalışanların iş tatmin düzeyleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna dair geniş bir literatür bulunmaktadır. Bununla birlikte kamu kurumlarında çalışan kişilerin kurum ortamındaki kaynak dağılımına ve güç savaşlarına dair geliştirmiş oldukları örgütsel politika algısı da kamu hizmet motivasyonu ile ilgili görülmektedir. Bu çalışmada birincil olarak Diyarbakır'da kamu kurumlarında çalışan kamu personelinin kamu hizmet motivasyonu düzeyinin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca, kamu hizmet motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki ilişkide kamu çalışanlarının örgütsel politika algısı, yaş ve tecrübe düzeyi faktörlerinin düzenleyici rolü irdelenmiştir. Araştırma verileri Diyarbakır'da bulunan kamu kurumlarında çalışan 353 kamu personeline kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilmiştir. Toplanan veriler JASP programında çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre, kamu hizmet motivasyonu ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca, kamu çalışanlarının örgütsel politika algısı arttıkça bu olumlu ilişkinin kuvveti de artmaktadır. Öte yandan, kamu çalışanlarının yaş ve tecrübe düzeyinin kamu hizmet motivasyonu ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkide hiçbir anlamlı etkisi bulunamamıştır. Araştırma bulguları, kamu hizmet motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkinin ilgili literatürün geneliyle ilişkili olduğunu ve evrensel bir nitelik taşıdığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Hizmet Motivasyonu, İş Tatmini, Örgütsel Politika Algısı, Yaş, Tecrübe
Jel Kodları: H83, D73, J28

The Moderating Role of Organizational Politics Perception, Age, and Experience on the Relationship Between Public Service Motivation and Job Satisfaction: A Study on Public Employees in Diyarbakır

Atıf: Kayacı, M. (2025). Kamu hizmet motivasyonunun iş tatminine etkisinde örgütsel politika algısı, yaş ve tecrübenin düzenleyici rolü: Diyarbakır'daki kamu personeli üzerine bir araştırma. *Fiscaeconomia*, 9(3), 1592-1608. <https://doi.org/10.25295/fsecon.1600812>

Geliş Tarihi: 13.12.2024
Kabul Tarihi: 11.05.2025



Telif Hakkı: © 2025. (CC BY)
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: There is extensive literature indicating that public service motivation (PSM) has a positive impact on job satisfaction among employees in public institutions. Additionally, public employees' perceptions of organizational politics—particularly regarding resource distribution and power struggles within their institutions—are also associated with PSM. This study primarily examines the effect of PSM on job satisfaction among public employees working in public institutions in Diyarbakır. Furthermore, it investigates the moderating roles of organizational politics perception, age, and experience levels in the relationship between PSM and job satisfaction. The research data were collected from 353 public employees in Diyarbakır using a convenience sampling method. The collected data were analyzed using multiple regression analysis in the JASP software. The findings reveal a positive relationship between PSM and job satisfaction. Moreover, as public employees' perceptions of organizational politics increase, the strength of this positive relationship also intensifies. However, age and experience levels were found to have no significant effect on the relationship between PSM and job satisfaction. The study's findings align with the broader literature on this topic, suggesting that the relationship between PSM and job satisfaction is of a universal nature.

Keywords: Public Service Motivation, Job Satisfaction, Organizational Politics Perception, Age, Experience
Jel Codes: H83, D73, J28

1. Giriş

Kamu yönetimlerinin ve kamu kurumlarının temel görevi, vatandaşlara gerekli kamusal hizmetleri sağlamaktır. Bu hizmetlerin sunumu, kamu sektörünün varlık nedenini oluşturur. Kamu sektöründe çalışanlar, bu temel görevi gerçekleştirmede en önemli unsur olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle kamu personeli olarak çalışanların iş tutumlarını ve davranışlarını, görevleriyle ilgili beklentilerini ve performanslarını incelemek büyük bir gerekliliktir.

Kamu çalışanlarının görevleriyle ilgili motivasyonlarını artırma, disiplinin ilk ortaya çıktığı zamanlardan beri gerek uygulayıcıların gerekse de akademisyenlerin ilgisini çekmiştir. Kamusal hizmetin sunumunda, kamu görevlisi kendisinden beklenen görevleri en iyi şekilde nasıl yerine getirebilir? Bunun için gerekli içsel veya dışsal belirleyiciler nelerdir? Onları daha üretken ve verimli kılmak için gereken motive edici unsurlar var mıdır? Varsa bunlar nelerdir? vb. sorular, bu alanla ilgilenenlerin cevabını bulmaya çalıştıkları ve kayıtsız kalamayacakları sorular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda kamu hizmet motivasyonu (KHM), yukarıdaki sorulara cevap arayan temel bir belirleyici halini almış durumdadır. Nitekim kavrama ilişkin yayın istatistikleri incelendiğinde KHM konusunu ele alan makalelerin düzenli bir şekilde artmakta olduğu görülmektedir (Perry & Hondeghem 2008, s. 7; Ritz vd. 2016, s. 415-416). Benzer şekilde KHM ile ilgili çalışmaların ortalamalar üzerinde atıf aldığı da dikkatleri çeker (Vandenabeele & Skelcher 2015, s. 321). Diğer taraftan bu durum, KHM konusunun tartışmalı olduğunun da bir göstergesidir. Özellikle KHM kavramının ilk ortaya atıldığı zamandan beri en çok üzerinde durulan ilişkili konuların başında KHM ve iş tatmini arasındaki ilişkidir (Homberg, McCarthy, & Tabvuma, 2015, s. 717; Perry & Wise, 1990, s. 372).

Bu çalışmada da odak noktamız, KHM ile iş tatmini arasındaki ilişkidir. Literatürde KHM ile iş tatmini arasında olumlu ilişkiyi bulgulayan birçok çalışma vardır (Bkz. Naff & Crum 1999; Andersen & Kjeldsen 2013; Bright 2008). Öte yandan kamu kurumlarında çalışanlar her zaman olumlu kurum veya örgüt ortamlarında bulunmamakta ve örgütsel politika algılarını şekillendirecek olumsuzluklar ile de karşılaşabilmektedirler. Kamu örgütlerinde çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek çeşitli güç veya kaynak mücadeleleri kamu çalışanlarının olumlu olan kamu hizmet motivasyonlarını düşürebilir ve dolaylı şekilde iş tatminlerine de zarar verebilir (Park & Lee, 2020, s. 87). Kamu çalışanları iş hayatlarının neredeyse tamamını kamu sektöründe geçiren ve bir süre sonra kamu hizmetini hayatının önemli bir parçası haline getiren çalışanlardan oluşmaktadır. Kamu çalışanları kamu hizmeti sayesinde vatandaşların hayatı ve toplumsal fayda üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan, bu çalışanların yaş aldıkça ve tecrübe edindikçe kamu hizmet motivasyonuna dair farkındalıkları ve bağlılıkları da artacaktır (Parola vd. 2019, s. 1400). Bu bilgiler ışığında bu çalışmada KHM ile iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde etkisi olması beklenen örgütsel politika, yaş ve tecrübe faktörleri de düzenleyici rolleri üzerinden incelenmiştir. Bu faktörler arasındaki ilişkilerin analizi ile Türkiye’deki kamu yönetimi literatürüne önemli bir katkı sağlanacaktır. KHM araştırmaları ülkemizde farklı şekillerde çalışılmış olsa da hala yeterli düzeyde ilgi görmemektedir (Arslan & Karacaoğlu, 2018, s. 25; Saylık, Demir & Hazar, 2022, s. 83). Bu noktada araştırmamızın bulguları hem bu alanla ilgilenen akademisyenlere hem de kamu sektöründe çalışan performansını artırmak isteyen yöneticilere önemli katkılar sunacaktır.

2. Literatür ve Hipotezler

KHM’nin ilk tanımı Perry ve Wise tarafından yazılan ve 1990 yılında yayımlanan *The Motivational Bases of Public Service* başlıklı makalede karşımıza çıkar: “Kamu hizmet motivasyonu, bir bireyin öncelikle veya yalnızca kamu kurum ve kuruluşlarına dayanan motivasyonlara yanıt verme eğilimi olarak anlaşılabilir” (Perry & Wise 1990, s. 368). Bu klasikleşmiş tanımdan sonra KHM kavramının değişik şekillerde tanımlandığını görüyoruz. Brewer & Selden (1998, s. 417) KHM’yi “bireyleri anlamlı kamu hizmeti

yapmaya teşvik eden motivasyonel güç” olarak tanımlarken, Rainey & Steinbauer (1999, s. 23) KHM’yi “bir insan topluluğunun, bir devletin, bir ulusun veya insanlığın çıkarına hizmet etmeye yönelik genel bir özgeci motivasyon” olarak tanımlamışlardır. Bir başka tanım şu şekildedir: “KHM, kamu hizmetine bağlılık fikrini, kamu yararını gözetmeyi ve toplum için değerli işler yapma arzusunu ifade eden bir kavramdır” (Scott & Pandey 2005, s. 156). Vandenabeele kavramı; “bireylerin kişisel çıkarlarının ve örgütsel çıkarların ötesine geçen, daha geniş bir siyasi varlığın çıkarlarına odaklanan ve bireyleri uygun olduklarında bu doğrultuda hareket etmeye motive eden inanç, değer ve tutumlar” (2007, s. 547) olarak tanımlamıştır. Bu tanımlara bakıldığında, bazı farklılıklar görülse de temel olarak kamusal yararlar, bağlılık, vatandaşların çıkarlarını önemseme, fedakâr davranışlar sergileme ve özveri gibi tutum ve davranışların öne çıkarıldığı, KHM’nin yalnızca bireysel veya örgütsel çıkarlarla sınırlı olmadığı, daha geniş toplumsal fayda ve kamusal yarar sağlama amacı taşıdığı ifade edilebilir.

KHM genel olarak kamu çalışanlarıyla ilişkilendirilmiştir. Kamu çalışanları, başkalarına yardım etmeye, topluma ve kamu yararına hizmet etmeye ve topluma faydalı işler yapmaya daha yüksek bir değer vermekle kalmaz, aynı zamanda içsel ödüllere özel sektör çalışanlarından daha yüksek bir önem verirler (Houston, 2000, s. 713). Başarma duygusu, topluma faydalı olma isteği, başkalarına yardımcı olma düşüncesi gibi içsel ödüller, kamu sektörü çalışanları için özel bir önem taşır ve özel sektör çalışanlarından daha güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Buna karşılık, özel sektör çalışanları, iş güvencesi, yüksek maaş, terfi ve performans ödülleri gibi dışsal motive edici unsurlara daha çok önem verirler (Crewson, 1997, s. 503). İçsel motivasyon, bir kişinin bir görevi veya hizmeti gerçekten keyifli ve tatmin edici olarak bulduğunda ve böylece dışsal ödüllere daha az değer verdiği durumlarda ortaya çıkan özerk bir motivasyon biçimidir. İçsel olarak motive edilen davranışlar bu nedenle tamamen istemli davranışlardır ve kişinin kendi iradesi tarafından gerçekten onaylanır. Motivasyona yönelik bu ayrım, kurumsal veya örgütsel değerlerin (örneğin, toplumda fark yaratma) kamu personeline önemli olarak algılandığı veya kamu hizmeti kimliğine nüfuz ettiği durumlarda ortaya çıkar (Potipiroon & Ford 2017, s. 217). Bu bağlamda kamu çalışanlarının, toplumsal sorunları çözmek, halkın refahını artırmak ve topluma fayda sağlamak gibi yüksek amaçlarla motive oldukları, görevlerinin önemli bir amaca hizmet ettiğini düşündüklerinde daha yüksek içsel motivasyon sergiledikleri ve kamusal kaynakların eşit ve adil dağıtılması, sosyal adaletin sağlanması gibi amaçlarla motive oldukları ileri sürülebilir.

KHM; rasyonel, norm temelli ve duygusal temellere sahiptir (Perry & Wise 1990, s. 368). Rasyonel motivasyonlar, bireysel faydayı maksimize etmeye dayanır ve kişinin kendi çıkarlarını maksimize etmeyi amaçlayan davranışlara odaklanır. KHM’nin rasyonel yönü, bireylerin kendi içsel hedefleriyle toplumsal fayda sağlama amaçlarının örtüşmesiyle ilgilidir. (Taylor 2007, s. 932). Rasyonel motivasyonlar, kamusal politika oluşturma sürecine katılım, kişisel nedenlerle bir kamu programına bağlılık ve özel bir çıkar için savunuculuk yapmak (Kim 2009, s. 150) şeklinde ifade edilmiştir. Norm temelli motivasyonlar, bireylerin davranışlarını belirleyen ve şekillendiren toplumsal normlar, ahlaki beklentiler, etik değerler ve yasal veya kurumsal düzenlemeler doğrultusunda ortaya çıkan motivasyon türüdür. Norm temelli motivasyonlar, kamu çalışanlarının içsel değerlerine, toplumda genel olarak kabul edilen kurallara ve sosyal adalete olan inançlar tarafından şekillendirilir. Norm temelli motivasyonlar, kamu yararına hizmet etme arzusu, göreve ve hükümete sadakat ve sosyal adalettir (Perry & Wise 1990, s. 368-369; Perry 1996, s. 6-7; Kim 2009, s. 150). Duygusal motivasyonlar ise, bir grubun veya toplumun içindeki insanlara karşı sevgi ve yakınlık hissedilen duygusal bir durumu tanımlar. Bu tür motivasyonlar, dezavantajlı bir grup veya vatandaşlarla özdeşleşmeyi ifade eder ve bu özdeşleşmenin empatiyi tetikleyerek kamu çalışanlarını bu gruba yardımcı olacak bir şeyler yapmaya yöneltir (Van Loon & Vandenabeele 2013, s. 1008). Yani duygusal motivasyonlar, bireylerin başkalarına karşı duyduğu empati, şefkat ve özgecilik duygularıyla ilgilidir. Toplumun dezavantajlı kesimlerine karşı duyulan empati ve onlara yardımcı olma isteği bu motivasyon türünün temellerini oluşturur. Bu duygusal

motivasyonlar, kamu hizmetinde çalışanların toplumsal refahı artırmak için özverili davranışlar sergilemelerine yol açar.

KHM'nin ampirik çalışmalara konu olmasının başlangıcını Perry & Wise (1990) tarafından formüle edilen üç temel önerme ile başlatmak yanlış olmayacaktır. Bu önermelerin ilki, 'bireyin kamu hizmeti motivasyonu ne kadar yüksekse, bu bireyin kamu örgütlerine katılma olasılığı o kadar yüksek olacaktır' şeklindedir. Bu önerme, KHM'nin kişilerin kamu kurumlarında çalışmayı tercih etmelerinde önemli bir unsur olduğunu ifade eder. Yani KHM yüksek olan bireyler topluma hizmet etme arzusuyla hareket ettikleri için genellikle kamu kuruluşlarında görev almak isteyeceklerdir. İkinci önerme 'kamu örgütlerinde KHM'nin, bireysel performans ile olumlu bir ilişki içerisinde' olduğunu dile getirir. Bu önerme, KHM'nin çalışanların performansını artırabileceğini savunur. Yüksek KHM'ye sahip çalışanlar, görevlerini daha özverili ve etkili bir şekilde yerine getirmeye eğilimlidirler. Üçüncü ve son önerme ise şu biçimdedir: 'KHM yüksek bireyleri çeken kamu örgütlerinin bireysel performansı etkili bir biçimde yönetmek için faydacı teşviklere daha az bağımlı olması muhtemeldir'. Bu önerme, kamu sektöründe maddi teşviklerin tek başına çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmada yeterli olmayabileceğini ve KHM yüksek çalışanların görevlerini içsel motivasyonla yürüttüğünü öne sürer. Yani, bu tür çalışanlar için toplum faydalı olan, kamuya değer katan görevleri yerine getirme maddi ödüllerden daha büyük bir itici güç niteliğinde olabilir. Bu durum ise yöneticilerin çalışanların performansını daha kolay yönetmelerine yardımcı olabilir (Perry & Wise 1990, s. 370-371).

KHM'nin Perry & Wise (1990) tarafından kavramsal olarak açıklanması ve temel bazı önermelerinin ortaya konulmasından bu yana, yapı ile ilgili geniş bir araştırma alanı ortaya çıkmaya başlamıştır. KHM, kamu sektörü çalışanlarının davranış ve tutumlarını anlamak için teorik bir çerçeve olarak geliştirildiğinden, bu araştırmaların çoğu örgütsel bağlılık, bireysel ve örgütsel performans, örgütsel stres ve nedenleri gibi çalışanların motivasyonlarına ilişkin değişkenlere odaklanmıştır. Bu değişkenlerden biri de iş tatminidir. KHM üzerine yapılan çalışmalar, kamusal hizmeti destekleyen motivasyonlara sahip olan çalışanların işlerinden daha fazla tatmin olduklarını göstermektedir. İş tatmini "bir kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan zevkli veya olumlu duygusal durum" (Locke, 1976, s. 1300) olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini, bireyin çalışma deneyimini kendi beklentileriyle karşılaştırarak değerlendirmesi sonucunda oluşan olumlu bir duygusal durumdur. Çalışanın beklentileri karşılanmadığında iş tatminsizliği ortaya çıkar (Sunaryo & Suyono 2013, s. 387).

Günümüzde kamu sektörüne yönelik eleştiriler sıklıkla dile getirilmekte, kamu hizmetinin etkin bir şekilde yerine getirilmesi için çalışanların verimliliğine daha fazla vurgu yapılmaktadır. Çalışanların iş tatminini sağlamak, örgütsel etkinliği artırmanın ve kaliteli kamu hizmeti sunmanın ön koşullarından biridir (Cantarelli vd., 2016, s. 117). Bu nedenle, kamu çalışanlarının iş tatminlerini araştırmak önemlidir ve işinde tatmin olmuş bir çalışanın daha verimli olacağı tahmin edilebilir.

"KHM araştırmalarında iş tatmini, KHM'nin bir sonucu olarak kabul edilir" (Vandenabeele 2009, s. 15). Bu nedenle, KHM'yi iş tatmininin bir öngörücüsü olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır. Kamu sektöründe çalışma, bireylerin bir takım üst düzey ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olur. KHM yüksek olan çalışanlar, kamu yararına hizmet etme fırsatıyla motive olduklarından, kamusal bir görevi yerine getirme onlara uygun bir fırsat sunar ve bu çalışanların iş tatminlerinin KHM ile bağlantılı olması beklenebilir (Homberg vd., 2015, s. 712). Başka bir ifadeyle, KHM ile motive olan bireyler, kamu kurumları ile ilişkili ihtiyaç ve değerlere sahip oldukları için, bu ihtiyaç ve değerlerin kamu sektöründe tatmini olasıdır. Çünkü kamu kurumları, bireylerin kendi değerleriyle uyumlu olan değerleri yansıtabilir ve topluma katkı sağlama ihtiyacı bu şekilde karşılanabilir. İşlerinin kendilerince önemli olan değerleri karşıladığını veya bu değerleri hayata geçirmek için olanak sağladığını algılayan yani işinde bir anlam bulan çalışanların iş memnuniyetleri artacaktır. Teorik olarak, daha yüksek KHM'ye sahip

çalışanların, kamu hizmetinin sunduğu fırsatları değerli buldukları için işlerinden daha memnun olmaları ve daha iyi performans sergilemeleri beklenir (Perry & Wise 1990, s. 370-372). Ayrıca kamu çalışanlarının hizmet motivasyonu ile hareket etmesi dışardan sıradan görünen bir işi yaparken bile zevk almalarına imkân vererek işlerini daha anlamlı görmelerini sağlamaktadır. Bu anlamlılık doğal bir sonuç olarak iş tatminini de beraberinde getirmektedir (Alcoba & Phinaitrup, 2020, s. 80). Diğer taraftan, çalışanlar görevin önemini yüksek düzeyde algıladıklarında, kendini gerçekleştirme ve öz saygı gibi üst düzey ihtiyaçlarını karşılama fırsatı elde ettikleri için iş tatminleri artacaktır (Wright & Kim 2004, s. 22). Bu üst düzey ihtiyaçların da tatminini, KHM ile uyumlu olarak, kamusal politikaların oluşumuna katılım, kamu yararına bağlılık, vatandaşlık görevi, sosyal adalet, şefkat, özveri (Perry, 1996, s. 6-7) gibi yüksek değerler belirleyecektir. Netice itibarıyla, kamu personeline yönelik birçok çalışma, yüksek KHM'ye sahip bireylerin işlerinden daha memnun olduklarını göstermektedir (Naff & Crum 1999; Andersen & Kjeldsen 2013; Bright 2008). Bu sayılan nedenlerden dolayı şu hipotez ileri sürülebilir:

H₁: KHM, iş tatmini ile olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

KHM ve iş tatmini arasındaki ilişkide birtakım değişkenler etkili olabilir. Bu değişkenlerden biri örgütsel politikadır. Örgütsel politika; sonuçsal, araçsal ve durumsal özellikler dikkate alınarak tanımlanabilir. Örgüt içerisinde davranışın sonuçlarını belirtmek için örgütsel politika, 'kişinin kendi amaçlarına hizmet etme', 'örgüte karşı hareket etme', 'kaynakların veya avantajların dağıtımı' ve 'güç elde etme' unsurlarını içerir. Araçsal olarak örgütsel politika, 'kararları etkileme', 'güç taktikleri', 'gayri resmi davranışlar' ve 'kişinin güdülerini gizlemesi' ile bağlantılıdır. Son olarak durumsal anlamda örgütsel politika, 'çatışma' ve 'karar alma sürecinde belirsizlik' ile ilişkilendirilir (Drory & Romm 1990, s. 1135). Örgütsel politika, "örgüt tarafından onaylanmayan yöntemlerle onaylanmış amaçlara ulaşmak veya örgüt tarafından onaylanmayan etki yollarıyla onaylanmamış amaçlara ulaşmak için etkiyi yönetme sürecidir" (Mayes & Allen 1977, s. 675). Örgütsel politika, "örgüt içinde güç ve diğer kaynakları elde etmek, geliştirmek ve kullanmak amacıyla yapılan faaliyetleri içerir; bu faaliyetler, seçenekler hakkında belirsizlik veya farklı görüşlerin olduğu durumlarda tercih edilen sonuçları elde etmek için gerçekleştirilir" (Pfeffer, 1981, s. 4-5). Örgütsel politikalar, bencil, gayri meşru ve çoğu zaman örgüte veya üyelerine zarar veren faaliyetler (Rosen vd., 2009, s. 203) olarak nitelendirilmektedir. Örgüt içerisinde çalışanların kendi çıkarlarını örgütsel çıkarların önüne koyması, vatandaşların veya çalışan kurumun faydasını dikkate almaksızın, meşru sayılamayacak hedefler edinmesi örgütsel politika olarak ifade edilebilir.

Kamu kurumları içerisinde alınan kararlar her zaman rasyonel bir modele veya yerleşik rutinlere göre alınmaz. Karar almayı açıklamanın değişik yolları vardır. Bu yollardan biri de örgütsel politikadır (Drory, 1993, s. 59). Bir örgüt içindeki bireyler ve gruplar, sınırlı kaynaklar için güç mücadelesi ve çatışma içeren politik bir süreç aracılığıyla rekabet ederler. Bu bireyler ve gruplar, örgütün resmi hedeflerinden ziyade kişisel veya kolektif çıkarları güvence altına almak için gayri resmi güçlerini ve politik becerilerini kullanırlar (Park & Lee, 2020, s. 87). Örgütsel politika, örgüt açısından bireysel ve örgütsel sonuçları olan bir olgudur. Çünkü genel örgütsel verimlilik ve etkinlik için potansiyel bir tehdit oluşturmaktadır. Yani karar alma süreçlerinde örgütsel politika etkin olmaya başladığında, alınan kararlar olumsuz etkilenebilir, karar almada daha işlevsel ve objektif olabilecek unsurlar tehlikeye girebilir. Örneğin, bir çalışan rakiplerine karşı yürüttüğü kişisel saldırılarla onun itibarını zedelediği için daha nitelikli bireyler arasında daha yüksek bir sorumluluk gerektiren bir pozisyona terfi ettirildiğinde, kurum için sonuçları potansiyel olarak olabileceğinden daha az işlevsel olacaktır. Diğer taraftan örgütsel politika, bireyler için zararlı olduğu kadar örgütler için de zararlıdır. Örneği devam ettirecek olursak, daha nitelikli bir çalışan örgüt içerisindeki politik tutum ve davranışlardan dolayı kendisini hak ettiği bir fırsattan mahrum algılasa,

memnuniyetsizlik, ilgisizlik, kaygı, işinden tatmin olmama gibi olumsuz tepkiler verebilir (Kacmar vd., 1999, s. 385). Kısaca ifade edilecek olursak, örgütsel politika algısı, örgütler içinde istenmeyen bir durumdur ve genellikle sonuçları olumsuzdur.

KHM ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkide, örgütsel politikanın bu olumlu ilişkiyi zayıflatması muhtemeldir. Politik bir ortamda çalışanların örgütlerine bağlı olacakları beklentisi rasyonel olmayacaktır. Çünkü kurum içerisindeki işleyiş, resmi kurallara ve objektif kriterlere göre değil, informal ve sürekli değişen nitelikte olacaktır. Bu durumun da çalışanların örgütsel bağlılıklarını azaltacağı ileri sürülebilir. Yani çalışanlar politik sebeplerden dolayı adaletsiz bir şekilde muamele gördüklerini hissettiklerinde, örgüte olan bağlılıkları azalma eğiliminde olacaktır (Vigoda-Gadot, 2003). Örgütsel bağlılıkları düşük olan çalışanların iş tatminlerinin de düşük olacağı ifade edilebilir (Park & Lee, 2020, s. 88). Kısacası, örgütsel politikayı yüksek düzeyde algılayan çalışanlar, işlerinden daha az tatmin olacaklardır. Diğer taraftan KHM'nin görece istikrarlı ve kalıcı bir özellik olduğu ileri sürülebilir. Bu motivasyon türü, çalışma ortamından kaynaklanan günlük baskılar nedeniyle kolayca dalgalanmaz veya değişmez (Potipiroon & Ford, 2017). Diğer kişisel özelliklerin aksine, kamu hizmeti verme motivasyonu çevresel değişikliklere karşı kolayca aşınmaz veya hemen ortadan kalkmaz. KHM tamamen statik olmasa da kişinin kendi kararlılığından kaynaklandığı için dış baskılardan nispeten daha az etkilenmektedir. (Alcoba & Phinaitrup, 2020, s. 76). Yüksek düzeyde algılanan örgütsel politikanın, performans üzerindeki olumsuz etkilerini, KHM'nin kısmen hafiflettiği öne sürülmektedir. Başka bir ifadeyle, KHM'nin örgütsel politikanın örgütsel performans üzerindeki olumsuz etkilerine karşı bir tampon işlevi gördüğü söylenebilir (Park & Lee, 2020, s. 98). Literatürde var olan böylesi ilişkilerden hareketle şu hipotez test edilebilir:

H₂: KHM ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkide kamu çalışanlarının örgütsel politika algısının negatif moderatör (düzenleyici) rolü bulunmaktadır.

KHM'nin kamu çalışanlarında varlığı ve gelişimi geniş bir bağlamda değerlendirilebilir. Demografik değişkenlerden yaş bu bağlamda KHM ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişkide etkili olabilir. Örneğin, insanlar yaşlandıkça, topluma katkıda bulunma istekleri, hayat deneyimlerinin birikimi ve kamu hizmeti ideallerine daha fazla maruz kalmaları gibi nedenlerle KHM'lerinin güçlenmesi beklenebilir. Bu süreç, özellikle özgeciliğe, şefkat ve kamu yararına bağlılık gibi KHM'nin kilit boyutlarını teşvik etmede önemli roller oynayabilir (Pandey & Stazyk, 2008, s. 102-103). Kamu hizmeti, kamu çalışanlarının vatandaşların hayatlarını ve toplumu geniş anlamda etkileme aracı olduğundan, insanların yaşlandıkça kamu hizmetine yönelik güdülerinin güçleneceği öngörülebilir (Parola vd., 2019, s. 1400). Yani insanlar yaşlandıkça toplum üzerinde kalıcı ve olumlu bir etkiye sahip olma, yapılan işin anlamının daha iyi anlaşılması, kamu yararına olan inancın daha da güçlenmesi gibi noktalarda inancının atacağı beklenebilir. Bu nedenle yaş ile KHM arasında pozitif bir ilişki olacağı ileri sürülebilir. Ancak literatürde var olan bulgular çeşitli ve çelişkilidir. Örneğin, birkaç çalışma (Giauque vd., 2012; Berman vd., 2013) yaşın KHM ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir. Öte yandan, diğer bazı çalışmalar (Taylor, 2007; Liu, Hu & Cheng, 2015) KHM ile yaş arasında küçük negatif ilişkiler olduğunu öne sürmektedir. Bu karışık bulgular nedeniyle, yaş ile KHM arasındaki ilişki belirsizliğini korumaktadır. Öte yandan, yaş ile iş tatmini arasında da olumlu ilişki beklenebilir. Özellikle yaşlı çalışanlar, kamu hizmeti ideallerine daha derin bir bağlılık gösterebilir, genç çalışanlara nazaran işlerinden daha fazla tatmin olabilirler (Liu, Tang & Zhu, 2008, s. 693). Bu durum KHM ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişkiyi daha güçlü hale getirebilir. Bu ifade edilenlerden hareketle aşağıdaki hipotez test edilebilir.

H₃: KHM ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkide kamu çalışanlarının yaşının pozitif moderatör (düzenleyici) rolü bulunmaktadır.

KHM kamu kurumlarında arzu edilen ve beklenen bir davranıştır. Ancak kamu çalışanlarının arzu edilen ve beklenen davranışları zamanla değişebilir, çünkü KHM değişken bir özelliktir (Perry & Wise, 1990, s. 270; Kjeldsen & Jacobsen, 2013, s. 908). Örgütsel sosyalleşme yaklaşımı, çalışanların tecrübelerinin onlardan beklenen olumlu

davranışları açıklamada yardımcı olabilir (Kim, 2018, s. 338). Örgütsel sosyalleşme, bireylerin bir örgütsel rolü üstlenmek ve bir örgüt üyesi olarak katılım göstermek için gerekli olan değerleri, yetenekleri ve beklenen davranışları anlamaya başladığı süreç olarak tanımlanır (Chatman, 1991, s. 462). Genel olarak kısa örgütsel tecrübeye sahip çalışanlar, yeni girdikleri örgütün kültürüne yabancı oldukları için örgütsel sosyalleşme sürecini zorlayıcı olarak algılayabilirler, bu da olumsuz iş davranışlarının ortaya çıkma olasılığını artırabilir. Buna karşın, uzun tecrübeye sahip çalışanlar, uzun süren öğrenme süreçleri sayesinde örgütsel bağlılık, örgütsel sadakat ve başkalarına yönelik sorumluluk geliştirme fırsatına daha fazla sahip olurlar (Kjeldsen & Jacobsen, 2013, s. 908). Örneğin, on yıllık deneyime sahip çalışanlar, yalnızca bir yıllık deneyime sahip olanlara kıyasla, diğer örgüt üyeleriyle iletişim kurarak ve onlara uyum sağlayarak örgüt kültürünü daha fazla paylaşma fırsatına sahip olurlar. Tecrübe arttıkça, üyelerin örgütleriyle daha fazla bağ kurma ve yüksek düzeyde örgütsel bağlılık ve performans üretme olasılığı artacaktır (Ng & Feldman, 2010, s. 1120). Yani tecrübe ile çalışma performansı arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu bağlamda, uzun süreli tecrübe, çalışanların örgütte daha güçlü bir bağ kurmasına ve istenilen davranışları sergileme olasılığını artırabilir. Sonuç olarak örgütsel tecrübe KHM üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Tecrübe arttıkça, çalışanların kamu hizmetine yönelik motivasyonlarının ve kamu yararına olan inançlarının artması muhtemeldir. Diğer taraftan, tecrübe, çalışanların işlerini daha iyi yapabilme yeteneklerini artırır. Zamanla, çalışanlar iş süreçlerine ve iş arkadaşlarına daha fazla aşina olurlar, bu da daha iyi bir iş performansı ve dolayısıyla daha yüksek iş tatmini sağlar (Ng & Feldman, 2010). Bu nedenlerden dolayı aşağıdaki hipotez ileri sürülebilir:

H₄: KHM ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkide kamu çalışanlarının tecrübesinin pozitif moderatör (düzenleyici) rolü bulunmaktadır.

3. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analiz yönteminden bahsedilmektedir. Bu çalışmada, farklı değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerini incelemek amaçlandığı için sayısal değerleri tarafsız ve sistematik yöntemler ile analiz etmeye imkân veren nicel araştırma metodolojisi benimsenmiştir (Garip, 2023, s. 4). Araştırma verileri katılımcıların gönüllülük esası gözetilerek anket yöntemiyle elde edilmiştir. Çalışma, Dicle Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından 24.05.2024 tarihli ve 2024/14 sayılı kararla, ayrıca Rektörlük Makamının 04.06.2024 tarihli ve 718244 sayılı Olur'u ile etik kurallara uygunluk açısından onaylanmıştır.

3.1. Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Diyarbakır'daki kamu kurumlarında görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma verileri, kolayda örnekleme yöntemiyle Diyarbakır merkezindeki çeşitli kamu kuruluşlarında çalışan 353 personelden anket yoluyla toplanmıştır. Anketler, Haziran 2024 ile Ağustos 2024 tarihleri arasındaki üç aylık süreçte yüz yüze görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örnekleme, evreni temsil etme gücüne sahiptir. Diyarbakır Valiliği'nden alınan bilgilere göre, Diyarbakır ilindeki kamu kurumlarında toplam yaklaşık 65.000 personel çalışmaktadır. Gürbüz & Şahin'in (2018, s. 130) belirttiği farklı evren büyüklüklerine göre %95 güven aralığında gereken asgari örneklem büyüklüğü dikkate alındığında, bu çalışmanın 353 kişilik örnekleme, kabul edilebilir düzeydeki 382 kişilik sayıya oldukça yakındır ve evreni temsil edebilecek yeterliliktedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerini toplamak amacıyla hazırlanan anket, dört ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik ve mesleki bilgilerini belirlemek için cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki unvan, çalışma deneyimi gibi sorular yer almaktadır. İkinci bölüm ise KHM, iş tatmini ve örgütsel politika algısı ölçek soruları yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan bütün ölçek ifadeleri İngilizce'den Türkçe'ye ve Türkçe'den tekrar İngilizce'ye İngilizce ve Türkçe dillerine hâkim üç farklı kişi tarafından çevrilmiştir. Ayrıca ifadeler alanında uzman akademisyenler tarafından incelenerek geçerlilikleri kontrol edilmiştir. KHM değişkeni için Perry (1996) tarafından geliştirilen ve 24 maddeden oluşan orijinal ölçekten kısaltılarak Kim (2017, s. 508) tarafından 5 maddeye dönüştürülen ölçek kullanılmıştır. Ölçek ifadeleri beşli likert şeklinde katılımcılara sorulmuştur. Cevaplar “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” aralığında 1 ve 5 arasında puanlanmıştır. Kim (2017, s. 508) tek boyutlu beş maddelik bu ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0,70 değerinin üzerinde bulmuştur. Bu açıdan ölçek güvenilir bir ölçek özelliği taşımaktadır.

Katılımcıların iş tatmini Kim (2017, s. 508) çalışmasında kullandığı ve Agho, Mueller & Price'in (1993) geliştirdiği küresel tatmin indeksindeki üç ifade ile ölçülmüştür. Kim'in (2017, s. 508) bulgularına göre bu ölçek de 0,70 güvenilirlik katsayısı kuralını sağlayan bir ölçektir. İş tatminini ölçen ifadeler beşli likert ölçeğinden yararlanılarak 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasındaki değerler ile ölçülmüştür.

Örgütsel politika algısı, Ferris & Kacmar (1992) tarafından geliştirilen ve Park & Lee'nin (2020, s. 93) çalışmasında da kullanılan ölçekteki üç ifade ile ölçülmüştür. Katılımcılar beşli likert ölçeği değerlerine göre örgütsel politika algısı ifadelerine “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” aralığındaki cevapları vermiştir. Park & Lee'in (2020, s. 93) araştırmasında bu ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı 0,77 olarak bulunmuştur.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırmada öne sürülen hipotezleri test etmek ve hipotez testleri öncesinde gerekli olan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yapmak için JASP programı kullanılmıştır. Bağımsız değişkenin ve moderatör (düzenleyici) değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini görmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

3.4. Geçerlik ve Güvenilirlik

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 1'de görüldüğü üzere araştırmada yer alan bütün ölçeklerin ifadeleri 0,67 ile 0,92 arasında faktör yükleri olarak 0,50'nin üzerinde değerler aldığından ölçek geçerlilikleri sağlanmıştır (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 489). KHM, iş tatmini ve örgütsel politika algısı ölçeklerinin ifadeleri orijinal hallerinde olduğu gibi tek faktör altında toplanmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan KHM (Cronbach's $\alpha=0,93$), iş tatmini (Cronbach's $\alpha=0,90$) ve örgütsel politika algısı (Cronbach's $\alpha=0,84$) ölçeklerinin oldukça yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduklarını görülmektedir.

Tablo 1. Ölçeklerin Faktör Yükleri, Geçerlik ve Güvenilirlik Katsayıları

Kamu Hizmet Motivasyonu	Faktör Yükleri
1-Anlamli kamu hizmeti benim için önemlidir.	0,859
2-Benimle alay edileceği anlamına gelse bile başkalarının hakları için mücadele etmekten korkmuyorum.	0,863
3-Toplumda fark yaratmak benim için kişisel başarılarından daha önemlidir.	0,862
4-Toplumun iyiliği için büyük fedakarlıklar yapmaya hazırım.	0,877
5-Günlük olaylar bana sık sık birbirimize ne kadar bağımlı olduğumuzu/ihtiyacımız olduğunu hatırlatıyor.	0,808
KMO=0,883; Bartlett's Test=4014,06; p<0,01; Cronbach's Alpha= 0,93	
İş Tatmini	Faktör Yükleri
1-Şu anki işimden oldukça memnun olduğumu hissediyorum.	0,926
2-İşimden şimdilik memnunum.	0,921
3-İşimden gerçekten keyif alıyorum.	0,797
KMO=0,736; Bartlett's Test=2169,79; p<0,01; Cronbach's Alpha=0,90	
Örgütsel Politika Algısı	Faktör Yükleri
1-Çalıştığım kurumda/birimde kimsenin karşısına alamadığı etkili/baskın bir grup daima olmuştur.	0,678
2-Çalıştığım kurumda/birimde kimin öne geçeceğini liyakatten ziyade adam kayırma belirler.	0,873
3-Çalıştığım kurumda/birimdeki insanlar başkalarını aşağı ederek kendilerini öne çıkarma eğilimindedirler.	0,866
KMO=0,701; Bartlett's Test=1346,50; p<0,01; Cronbach's Alpha=0,84	

4. Bulgular

Araştırmada öne sürülen hipotezleri test etmeden önce örneklem istatistikleri ve değişkenler arası ilişkileri gösteren Pearson korelasyon analizleri yapılmıştır. Örneklemde yer alan katılımcıların yaş ortalaması 42,09 (St. Sap.=10,04), kamu hizmeti tecrübesi ortalaması 14,85 yıl (St. Sap.=9,37) ve mevcut kurumda çalışma tecrübesi ortalaması 13,03 yıl (St. Sap.=8,57) olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların demografik profiline bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunu (%65,4) erkekler oluşturmaktadır. Kadınların oranı ise %34,6 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların yarısından fazlası (%57,2) lisans mezunu iken, mesleki olarak büyük bir çoğunluk (%81,6) memur statüsündedir. Katılımcıların %10,2'si işçi, %8,2'si ise sözleşmeli personel olarak çalışmaktadır. Evlilik durumlarına bakıldığında, katılımcıların %80,2'si evli, %15'i bekar ve kalanı (%4,8) ise dul veya boşanmış durumundadır. Çalışmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Katılımcıların Dağılımı

Değişken	Düzeyi	Sayı	Toplam	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	231	353	% 65,4
	Kadın	122		% 34,6
Eğitim Düzeyi	İlkokul	4	353	% 1,1
	Lisans	202		% 57,2
	Lisans Üstü	14		% 4
	Lise	34		% 9,6
	Ortaokul	15		% 4,2
	Ön Lisans	84		% 23,8
Mesleki Ünvan	İşçi	36	353	% 10,2
	Memur	288		% 81,6
	Sözleşmeli Personel	29		% 8,2
Medeni Hal	Bekar	53	353	% 15
	Boşanmış/Dul	17		% 4,8
	Evli	283		% 80,2

Araştırmada öne sürülen hipotezlerin analizi öncesinde gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi bulguları Tablo 3'te özetlenmiştir. Tablo 3'te değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları ve değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri özetlenmiştir. Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırmada yer alan bütün değişkenler birbiriyle pozitif ve anlamlı yönde ilişkilidir. KHM ve iş tatmini ($r=0,75$; $p<0,01$) ile yaş ve tecrübe ($r=0,95$; $p<0,01$) değişkenleri arasındaki ilişkilerde yüksek derecede korelasyon olması çoklu doğrusallık sorunu olabileceğine işaret etmektedir. Çoklu doğrusallık sorununu ortadan kaldırmak için düzenleyici ve bağımsız değişkenler regresyon analizine tabi tutulmadan önce aritmetik ortalamalar etrafında merkezleştirilmiştir (Aiken & West, 1991, s. 12-17). Ayrıca değişkenlerin ortalama değerlerine bakıldığında örneklemde yer alan katılımcıların iş tatminin görece düşük seviyede olduğu gözlemlenmiştir (2,85). Öte yandan katılımcıların örgütsel politika algısı düzeyi yüksek denilebilecek bir ortalamaya sahiptir (3,85).

Tablo 3. Pearson Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Ort.	St. Sap.	1	2	3	4
1. KHM	3,02	1,18	1			
2. İş Tatmini	2,85	1,24	0,754 **	1		
3. Örgütsel Politika Algısı	3,85	0,89	0,170 **	0,224 **	1	
4. Yaş	42,09	10,04	0,325 **	0,413 **	0,385 **	1
5. Tecrübe	14,85	9,37	0,388**	0,479**	0,385**	0,955*

$p < ,05$; ** $p < ,01$

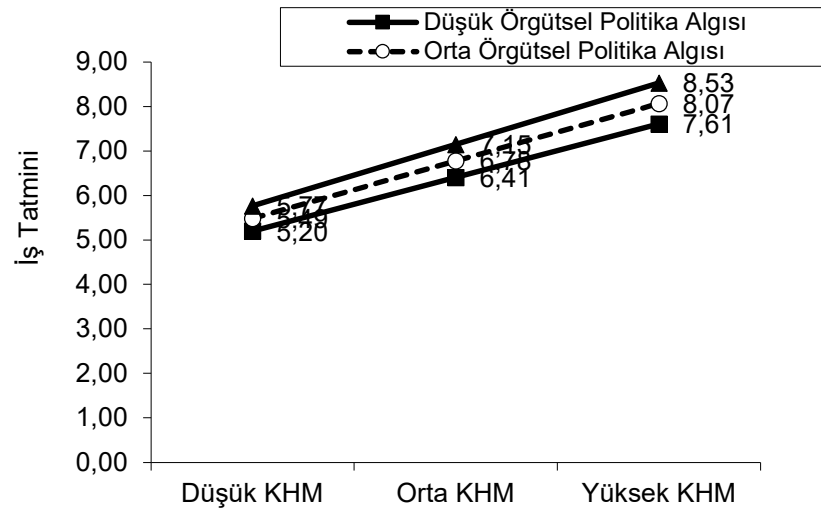
Araştırmada test edilen H_1 hipotezi basit doğrusal regresyona tabi tutulmuştur. H_2 , H_3 ve H_4 hipotezinde öne sürülen moderatör (düzenleyici) etkileri test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Hipotez testlerine ilişkin regresyon analiz bulguları Tablo 4'te özetlenmiştir. Tablo 4'te görüldüğü üzere VIF değerleri 10 değerinin altında olduğu için analizlerde çoklu doğrusallık problemi bulunmamaktadır. Araştırmanın H_1 hipotezine göre KHM, kamu personelinin iş tatmini ile olumlu bir ilişki içindedir. H_1 hipotezinin test edildiği Model 1 sonuçlarına göre ($\beta=0,79$, $p<0,01$) KHM, iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu bulgular ışığında araştırmanın H_1 hipotezi desteklenmiştir. Kamu personelinin örgütsel politika algısının, KHM ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişki üzerinde negatif bir düzenleyici etkisi olduğunu öne süren H_2 hipotezi Model 2 aracılığıyla test edilmiştir. Model 2'de KHM ve örgütsel politika algısı değişkenlerinin etkileşiminin ortaya koyduğu etki anlamlı olsa da beklenenin tersine negatif işaretli değil pozitif bir etki göstermektedir ($\beta=0,08$, $p<0,01$). Şekil 1'den de anlaşılacağı üzere, bu durum bize kamu personelinin örgütsel politika algısı arttıkça KHM ve iş tatmini arasındaki pozitif yönlü ilişkinin kuvvetinin arttığını göstermektedir. Bunun sonucundan H_2 hipotezi desteklenmemiştir. Ayrıca örgütsel politika algısı arttıkça kamu personelinin iş tatmininin arttığı da gözlemlenmiştir ($\beta=0,16$, $p<0,01$).

Tablo 4. Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Değişken	Model 1			Model 2		
	B	St. Hata	VIF	B	St. Hata	VIF
Sabit	2,85**	0,04	-	2,83**	0,04	
KHM (H1)	0,79**	0,03	1	0,77**	0,03	1
Örgütsel Politika Algısı				0,16**	0,05	1
KHM*Örgütsel Politika Algısı(H2)				0,08*	0,03	1
Düzeltilmiş R ²		0,56			0,58	
F		462,65 **			163**	
Durbin Watson		2,13			2,14	
Değişken	Model 3			Model 4		
	B	St. Hata	VIF	B	St. Hata	VIF
Sabit	2,84**	0,04		2,84**	0,04	
KHM	0,72**	0,03	1	0,70**	0,03	1
Yaş	0,02**	0	1			
KHM*Yaş(H3)	0	0	1			
Tecrübe				0,02**	0	1
KHM*Tecrübe(H4)				0	0	1
Düzeltilmiş R ²		0,59			0,60	
F		174,99**			181,64**	
Durbin Watson		2,07			2,06	

N=353* $p < ,05$; ** $p < ,01$

Araştırmanın H_3 hipotezine göre kamu personelinin yaşı arttıkça KHM ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkinin kuvvetinin artması beklenmektedir. Ancak Model 3 bulgularına göre, kamu personelinin yaşının artmasının KHM ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkide herhangi anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir ($\beta=0,00$, $p>0,05$). Bu durumda H_3 hipotezi de desteklenmemiştir. Öte yandan Model 3'e göre kamu personelinin yaş düzeyi arttıkça iş tatmini de artmaktadır ($\beta=0,02$, $p<0,01$). Benzer şekilde Model 4'te yer alan bulgulara göre kamu personelinin tecrübesi arttıkça KHM ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkinin derecesinin artacağına dair H_4 hipotezi de etkileşim değişkeninin ($\beta=0,00$, $p>0,05$) anlamlı bir katsayıya sahip olmamasından dolayı desteklenmemiştir. Ayrıca Tablo 4'te yer alan her modelin Durbin Watson istatistikleri 1,5 ile 2,5 arasında değerler aldığından araştırma analizlerinde oto korelasyon problemi olmadığı da görülmektedir.



Şekil 1. Örgütsel Politika Algısının KHM ve İş Tatmini Arasındaki Olumlu İlişkide Düzenleyici Rolü

5. Tartışma ve Sonuç

KHM kavramı, literatürde özellikle olumlu iş çıktıları ve çalışan davranışlarıyla ilişkilendirilmiş önemli bir kavram olarak dikkat çekmektedir (Kim, 2012, s. 1). Literatürdeki öncü çalışmalar, yüksek düzeyde KHM'ye sahip kamu çalışanlarının daha yüksek iş tatmini düzeylerine sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Homberg, McCarthy & Tabvuma, 2015, s. 717; Perry & Wise, 1990, s. 372). Bu bulgular, KHM'nin yalnızca bireysel düzeyde bir motivasyon kaynağı olmakla kalmayıp, aynı zamanda kamu sektöründe düşük verimlilik problemlerine yönelik potansiyel bir çözüm olarak değerlendirilebileceğine işaret etmektedir (Cantarelli vd., 2016, s. 117). KHM'nin çalışanlar üzerindeki bu olumlu etkisi, kamu hizmetine yönelik yüksek motivasyona sahip bireylerin işlerini daha anlamlı bulmalarından ve iş yapma süreçlerinden daha fazla zevk almalarından kaynaklanmaktadır (Alcoba & Phinaitrup, 2020, s. 80). Bu tür bir anlam ve zevk algısı, çalışanların hem iş tatminini artırmakta hem de örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Dolayısıyla, KHM, kamu çalışanlarının mesleki deneyimlerini zenginleştiren ve kamu kurumlarının daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmasına katkıda bulunan kritik bir unsurdur. Bu araştırmada da benzer bulgular elde edilmiştir. Araştırma sonuçları, KHM düzeyi yükseldikçe kamu çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin de anlamlı bir şekilde arttığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, KHM ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişkinin Diyarbakır'daki kamu çalışanları arasında da geçerli olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu bulgu, KHM'nin iş tatmini üzerindeki etkisinin yalnızca belirli bağlamlarla sınırlı olmadığını, aksine bu ilişkinin evrensel bir nitelik taşıyabileceğini destekler niteliktedir. Böylelikle, KHM'nin kamu sektörü bağlamında çalışanların iş tatminlerini artıran stratejik bir araç olarak değerlendirilebileceği, Diyarbakır'da çalışan kamu personeli özelinde de ifade edilebilir.

Araştırmanın dikkat çekici bir diğer bulgusu, KHM ile iş tatmini arasındaki ilişkide, kamu çalışanlarının örgütsel politika algısının zayıflatıcı bir etkiden ziyade güçlendirici bir rol oynadığına işaret etmektedir. Örgütsel politika algısı, genellikle çalışanların kurumlarını, ortak faydayı gözeten bir iş birliği ortamı olarak görmekten ziyade, güç ve kaynakların dağıtımında bireysel çıkarların ön planda tutulduğu, bencil ve gayrimeşru faaliyetlerin baskın olduğu bir yapı olarak algılamaları durumunda yükselmektedir (Rosen vd., 2009, s. 203). Bu tarz bir algılama şekli ise mantıken KHM ile taban tabana zıttır. Ancak bu araştırma, örgütsel politika algısının Diyarbakır'da çalışan kamu personelinin, KHM ve iş tatminleri arasındaki olumlu ilişkiyi zayıflatmaktan ziyade güçlendirdiğini bulgulamıştır. Beklenenin tam aksi yönünde gerçekleşen bu durumun birkaç olası açıklaması olabilir:

İlk olarak kamu kurumlarında görev yapan bireyler, örgütsel politikaların varlığını, kamu kurumlarının doğası gereği kaçınılmaz bir gerçeklik olarak değerlendirebilir ve bu durumu kurum kültürünün ayrılmaz bir unsuru olarak kabul edebilirler. Özellikle, uzun yıllar boyunca kamu sektöründe çalışan bireyler, bu tür politik süreçlere karşı bir bağışıklık geliştirmiş olabilir. Bu çalışanlar, politik faaliyetlerin dinamiklerini kavrayarak, bu süreçleri kendi mesleki amaçları ve kamu hizmetine yönelik motivasyonları doğrultusunda nasıl yönetebileceklerini öğrenmiş olabilirler. Böyle bir uyum süreci, çalışanların örgütsel politikaları yalnızca bir tehdit veya engel olarak görmeleri yerine, iş tatminlerini artırabilecek stratejik bir araç olarak değerlendirmelerine olanak sağlayabilir. Bu bağlamda, örgütsel politika algısı, çalışanların bireysel çıkarlarını kamu hizmetine yönelik motivasyonlarıyla dengeleme ve uyum sağlama noktasında işlevsel bir rol üstlenebilir. Çalışanlar, politik süreçleri, kurum içindeki rekabet ve kaynak dağılımını yönetme açısından bir fırsat olarak görebilir ve bu süreçleri hem kişisel hem de kurumsal hedeflerine ulaşmak için kullanabilirler. Yani, örgütsel politika algısı bir tehditten ziyade, bireysel ve kurumsal amaçlar arasında bir köprü işlevi görebilir. Bu açıdan, örgütsel politika algısının yalnızca olumsuz sonuçlar doğuran bir algıdan ibaret olmadığı, aynı zamanda çalışanların iş tatminlerini artırabilecek bir uyum mekanizması işlevi de görebileceği ifade edilebilir. Ayrıca, çalışanların bu politik süreçlere yönelik algılarının uzun vadeli adaptasyonları üzerinde etkili olduğu düşünülebilir. Zamanla, örgütsel politikaların kaçınılmazlığına ilişkin bir farkındalık geliştiren çalışanlar, bu tür süreçleri daha rasyonel bir çerçevede değerlendirme ve KHM'lerini bu gerçeklik doğrultusunda şekillendirme eğilimi gösterebilirler.

İkinci olarak, bazı durumlarda, çalışanlar örgütsel politikaları yalnızca bir engel veya tehdit olarak algılamak yerine, kişisel ve mesleki hedeflerini gerçekleştirmek için bir araç olarak değerlendirebilirler. KHM düzeyi yüksek çalışanlar, örgütsel politikaları, kendi değerleriyle uyumlu bir şekilde yönlendirme ve bu süreçleri hem bireysel hem de kurumsal çıkarlar doğrultusunda işlevsel hale getirme becerisine sahip olabilirler. Bu çalışanlar, örgütsel politikaların sunduğu fırsatları ve zorlukları analiz ederek, kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayabilir ve bu sayede iş tatminlerini artırabilirler.

Üçüncü olarak, örgütsel politika algısının etkisi, çalışanların algıladığı politik faaliyetlerin türü ve şiddetine bağlı olarak değişebilir. Örneğin, kamu çalışanları, belirli düzeyde politik faaliyetlerin kurumlarındaki rekabeti teşvik ettiğini, rekabet ortamının da performansı ve tatmini artırdığını düşünebilir. Bu tür olumlu algılar, örgütsel politikanın olumsuz etkilerini dengeleyerek KHM ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi güçlendirebilir. Örgütsel politika algısının çalışanlar üzerindeki etkisi büyük ölçüde, politik faaliyetlerin türü, yoğunluğu ve çalışanların bu faaliyetlere atfettikleri anlamlara bağlı olarak farklılık gösterecektir. Daha spesifik olarak, örgütsel politikaların makul düzeyde ve kurumsal hedeflerle uyumlu bir şekilde gerçekleştiği durumlarda, çalışanlar bu politikaları adil bir rekabet ortamı yaratan ve motivasyonlarını teşvik eden süreçler olarak değerlendirebilir. Böyle bir algı, örgütsel politikaların olumsuz etkilerini dengeleyerek, çalışanların KHM'leri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi daha olumlu bir şekilde algılamalarına olanak sağlayabilir. Bu noktada kurum içerisinde örgütsel politikanın, özellikle yöneticiler tarafından, dengeli, tutarlı ve aşırıya kaçmadan uygulanmasına dikkat edilmelidir.

Son olarak bu bulgu, kamu sektörü çalışanlarının algı, değer ve motivasyon yapılarının örgütsel bağlamla nasıl etkileşime girdiğine dair yeni bir perspektif sunmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, bu ilişkideki bağlamsal faktörlerin, bireysel farklılıkların ve örgüt kültürünün etkileri daha ayrıntılı bir şekilde incelenebilir.

Çalışmada elde edilen bir diğer bulgu, kamu çalışanlarının yaşlarının KHM ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişki üzerinde herhangi anlamlı bir etkisi olmadığıdır. Literatürde KHM ile iş tatmini arasındaki olumlu ilişkinin yaş faktörüyle birlikte güçlendiği ve yaş ilerledikçe insanların işlerinde anlam arama ihtiyaçlarının daha belirginleştiği yönünde bir bakış açısı mevcut olsa da (Giauque vd., 2012; Berman vd., 2013), bu araştırmada yaş faktörünün KHM ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkide hiçbir

etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Daha önce belirtildiği üzere araştırmanın gerçekleştirildiği bağlamda KHM yaş faktöründen çok düşük derecede etkilendiği için böyle bir sonuç ortaya çıkmış olabilir. Diğer taraftan, araştırma örnekleminin demografik özellikleri ve bağlamsal faktörler bu durumu etkileyebilir. Örneğin, araştırmanın yapıldığı Diyarbakır'daki kamu kurumlarında çalışan bireylerin yaş ve iş tatmini algıları, yerel kültürel ve örgütsel bağlamla şekillenmiş olabilir. Bu çerçevede yaştan etkisi, çalışanların KHM'leri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi başka faktörlerle dengelemiş olabileceklerini bize gösterebilir. KHM ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkiyi artıran unsurların sadece yaşla değil, daha farklı faktörlerle (kişisel değerler, liderlik kalitesi, çalışma koşulları, örgütsel destek, kurum kültürü vb.) ilişkilendirilebileceğine işaret olabilir. Yani bu faktörlerin etkisi, yaşa bağlı değişimlerden bağımsız bir şekilde KHM ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi şekillendirmiş olabilir.

Yaş değişkenine benzer şekilde, kamu çalışanlarının tecrübe düzeyleri de KHM ve iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Bu araştırma, sağladığı katkılarının yanı sıra bazı kısıtlılıklara da sahiptir. İlk olarak, araştırmanın Diyarbakır ilindeki görece küçük bir örneklem grubuyla sınırlı olarak kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiş olması, elde edilen bulguların geniş bir evrene genellenmesini zorlaştırabilir. Araştırma bulguları, uluslararası literatürdeki benzer çalışmalarla uyumlu olsa da KHM ve iş tatmini arasındaki olumlu ilişkinin farklı coğrafi bölgeler ve örneklem için de geçerliliği hala test edilmeye açıktır. Bu bağlamda, gelecekteki çalışmalar, daha büyük ve farklı demografik özelliklere sahip örneklem kullanılarak bu ilişkinin evrenselliğini daha kapsamlı bir şekilde inceleyebilir. Bununla birlikte, mevcut araştırma kesitsel bir tasarıma dayandığı için yalnızca Haziran 2024 ile Ağustos 2024 arasındaki dönemde kamu çalışanlarının algılarını ölçebilmiştir. Kesitsel tasarım, belirli bir zaman dilimindeki durumu yansıttığı için, zaman içinde değişebilecek dinamikleri gözlemlene olanağı sunmamaktadır. Özellikle örgütsel politika algısının, ülke genelindeki kamu kurumlarının artan siyasileşmesi gibi faktörlere bağlı olarak zaman içinde değişebileceği göz önünde bulundurulduğunda, bu değişkenin daha geniş zaman dilimlerinde incelenmesi faydalı olacaktır. Gelecek çalışmalar, örgütsel politika algısını farklı zaman dilimlerinde yeniden ölçerek boylamsal analizler yapabilir ve bu sayede daha sağlam sonuçlar elde edebilir. Son olarak bu çalışma KHM, iş tatmini, örgütsel politika gibi değişkenlerin etkisini nicel verilerle incelemiştir. Nitel yöntemler kullanılarak bu değişkenler arasındaki ilişki daha ayrıntılı bir şekilde ortaya konulabilir, yeni değişkenler eklenerek daha derinlikli ve çok boyutlu araştırmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.
- Alcoba, R. C., & Phinaitrup, B. A. (2020). In search of the holy grail in public service: A study on the mediating effect of public service motivation on organizational politics and outcomes. *International Journal of Public Administration*, 43(1), 73-83.
- Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. (2013). Public service motivation, user orientation, and job satisfaction: A question of employment sector?. *International Public Management Journal*, 16(2), 252-274.
- Arslan, M., & 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.
- Berman, E., Chen, D. Y., Jan, C. Y., & Huang, T. Y. (2013). Public agency leadership: The impact of informal understandings with political appointees on perceived agency innovation in Taiwan. *Public Administration*, 91(2), 303-324.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-440.
- Bright, L. (2008). Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?. *The American Review of Public Administration*, 38(2), 149-166.

- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review Of Public Personnel Administration*, 36(2), 115-144.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- 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.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organization Studies*, 14(1), 59-71.
- Drory, A., & Romm, T. (1990). The definition of organizational politics: A review. *Human Relations*, 43(11), 1133-1154.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93-116.
- Garip, S. (2023). Sosyal bilimlerde nicel araştırma geleneği üzerine kuramsal bir inceleme. *International Journal of Social Science Research*, 12(1), 1-19.
- Giauque, D., Ritz, A., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2012). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175-193.
- Gürbüz, S. & Şahin F. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Homburg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-728.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human Relations*, 52, 383-416.
- Kim, J. (2018). The effects of relative organizational tenure on job behaviors in the public sector. *Public Personnel Management*, 47(3), 335-355.
- Kim, S. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *The American Review of Public Administration*, 39(2), 149-163.
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public -sector? Testing the mediating effect of person-organization fit in the relationship between public service motivation and work attitudes. *Public Administration Review*, 72, 830-840.
- Kim, S. (2017). Comparison of a multidimensional to a unidimensional measure of public service motivation: Predicting work attitudes. *International Journal of Public Administration*, 40(6), 504-515.
- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2013). Public service motivation and employment sector: Attraction or socialization?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899-926.
- Liu, B., Hu, W., & Cheng, Y. C. (2015). From the west to the east: Validating servant leadership in the Chinese public sector. *Public Personnel Management*, 44(1), 25-45.
- Liu, B., Tang, N., & Zhu, X. (2008). Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality. *International Journal of Manpower*, 29(8), 684-699.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational behavior* (1297-1343). Chicago: Rand McNally.
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of Management Review*, 2(4), 672-678.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference?. *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of Management*, 36(5), 1220-1250.
- Pandey, S., & E. Stazyk, (2008). Antecedents and correlates of public service motivation. J. Perry & A. Hondeghem (Ed.), *Motivation in public management: The call of public service* (101-117). Oxford: Oxford University Press.
- Park, J., & Lee, K. H. (2020). Organizational politics, work attitudes and performance: The moderating role of age and public service motivation (PSM). *International Review of Public Administration*, 25(2), 85-105.
- Parola, H. R., Harari, M. B., Herst, D. E., & Prysmakova, P. (2019). Demographic determinants of public service motivation: A meta-analysis of PSM-age and-gender relationships. *Public Management Review*, 21(10), 1397-1419.

- 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., & Hondeghem, A. (2008). Building theory and empirical evidence about public service motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. London: Pitman Marshfield.
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does public service motivation always lead to organizational commitment? Examining the moderating roles of intrinsic motivation and ethical leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211-238.
- 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.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Rosen, C. C., Chang, C. H., Johnson, R. E., & Levy, P. E. (2009). Perceptions of the organizational context and psychological contract breach: Assessing competing perspectives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 202-217.
- Saylık, A., Demir, S., & Hazar, S. (2022). Kamu liderliği ile kamu hizmet motivasyonu ilişkisinde mesleki bağlılığın aracı rolü. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 71-88.
- Scott, P. G., & Pandey, S. K. (2005). Red tape and public service motivation: findings from a national survey of managers in state health and human services agencies. *Review of Public Personnel Administration*, 25(2), 155-180.
- Sunaryo, S., & Suyono, J. (2013). A test of model of the relationship between public service motivation, job satisfaction and organization citizenship behavior. *Review Integrative Business & Economics*, 2(1), 384-398.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Publishing.
- Taylor, J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: A comparative multi-dimensional analysis. *Public Administration*, 85(4), 931-959.
- Van Loon, N. M., Leisink, P., & Vandenabeele, W. (2013). Talking the talk of public service motivation: How public organization logics matter for employees' expressions of PSM. *International Journal of Public Administration*, 36(14), 1007-1019.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM—Performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.
- Vandenabeele, W., & Skelcher, C. (2015). Public service motivation—Practical problems, scientific evidence and the role of a research community. *Public Money & Management*, 35(5), 321-327.
- Vigoda-Gadot, E. (2003). *Developments in organizational politics: How political dynamics affect employee performance in modern work sites*. Edward Elgar Publishing.
- Wright, B. E., & Kim, S. (2004). Participation's influence on job satisfaction: The importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, 24(1), 18-40.

Çıkar Çatışması: Yoktur.

Finansal Destek: Yoktur.

Etik Onay: Yoktur.

Yazar Katkısı: Müslüm KAYACI (%100)

Conflict of Interest: None.

Funding: None.

Ethical Approval: None.

Author Contributions: Müslüm KAYACI 100(%)

The Moderating Role of Organizational Politics Perception, Age, and Experience on the Relationship Between Public Service Motivation and Job Satisfaction: A Study on Public Employees in Diyarbakır

Müslüm Kayacı

Extended Abstract

Increasing the motivation of public employees regarding their duties has attracted the attention of both practitioners and academics since the discipline first emerged. In the provision of public services, how can a public official best fulfill the duties expected from him/her? What are the internal or external determinants required for this? Are there any motivating elements required to make them more productive and efficient? If so, what are they? These are questions that are significant for the public administration field. In this context, public service motivation (PSM) has become a fundamental determinant for seeking answers to the above questions. Indeed, when the publication statistics related to the concept are examined, it is seen that the number of articles addressing the PSM subject is significantly increasing (Perry & Hondeghem 2008, p. 7; Ritz et al., 2016, s. 415-416). Similarly, it is noteworthy that studies on PSM receive above-average citations (Vandenabeele & Skelcher, 2015, s. 321). On the other hand, this situation is also an indication that the subject of PSM is controversial. The first definition of PSM is in the article titled "The Motivational Bases of Public Service" written by Perry and Wise and published in 1990. Public service motivation can be understood as "the tendency of an individual to respond primarily or exclusively to motivations based on public institutions and organizations" (Perry & Wise 1990, p. 368). PSM is generally associated with public employees. Public employees not only give a higher value to helping others, serving the community and the public good, and doing work that is beneficial to society but also give a higher importance to intrinsic rewards than private sector employees (Houston 2000, p. 713). In PSM research, job satisfaction is considered a result of PSM (Vandenabeele 2009, p. 15). Therefore, it would not be wrong to consider PSM as a predictor of job satisfaction. Working in the public sector helps individuals meet a number of high-level needs. Since employees with high PSM levels are motivated by the opportunity to serve the public interest and fulfilling a public duty provides them with a suitable opportunity, it can be expected that these employees' job satisfaction will be related to PSM positively (Homberg et al., 2015, p. 712). As a result, one of the most emphasized related issues, especially since the concept of PSM was first introduced, is the relationship between PSM and job satisfaction (Homberg, McCarthy, & Tabvuma, 2015, p. 717; Perry & Wise, 1990, p. 372).

Decisions that are made in public institutions are not always based on a rational model or established routines. There are different ways to explain decision-making. One of these ways is organizational politics (Drory 1993, p. 59). Individuals and groups within an organization compete for limited resources through a political process that involves power struggles and conflict. These individuals and groups use their informal power and political skills to secure personal or collective interests rather than the official goals of the organization (Park & Lee 2020, p. 87). In the positive relationship between PSM and job satisfaction, organizational politics is likely to weaken this positive relationship. In a political environment, the expectation that employees will be loyal to their organizations will not be rational because the functioning within the institution will not be according to formal rules and objective criteria, and it will be closely related to informal rules and constant change. It can be argued that this situation will reduce the organizational commitment of employees.

Since public service is a means through which public employees affect the lives of citizens and society at large, it can be predicted that when people get older, it can be expected that their belief in having a permanent and positive impact on society, a better understanding of the meaning of the work done, and a stronger belief in the public interest will increase. On the other hand, a positive relationship can also be expected between age and job satisfaction. In particular, older employees may show a deeper commitment to public service ideals and be more satisfied with their jobs than younger employees (Liu, Tang, & Zhu, 2008, p. 693). This may strengthen the positive relationship between PSM and job satisfaction.

Organizational socialization is defined as the process by which individuals begin to understand the values, abilities, and expected behaviors required to fulfill an organizational role as an organizational member (Chatman, 1991, p. 462). In general, employees with short organizational experience may perceive the organizational socialization process as challenging because they are unfamiliar with the culture of the organization. This situation may increase the likelihood of negative work behaviors in the long run. In contrast, employees with long experience have more opportunities to develop organizational commitment, organizational loyalty, and responsibility toward others through long-term learning processes (Kjeldsen & Jacobsen, 2013, p. 908). In this context, long-term experience may allow employees to establish a stronger bond with the organization and increase the likelihood of exhibiting desired behaviors. As a result,

organizational experience may have a significant effect on PSM. As experience increases, employees' motivation for public service and their belief in the public interest are likely to increase. On the other hand, experience increases employees' ability to do their jobs better. Over time, employees become more familiar with work processes and coworkers, which leads to better job performance and, therefore, higher job satisfaction (Ng & Feldman, 2010).

In this study, our focus is on the relationship between PSM and job satisfaction. There are many studies in the literature that find a positive relationship between PSM and job satisfaction (See Naff & Crum, 1999; Andersen & Kjeldsen, 2013; Bright, 2008). On the other hand, employees in public institutions do not always find themselves in positive institutional or organizational environments and may encounter negative situations that will shape their perceptions of organizational politics. Various power or resource struggles that may arise among employees in public organizations may reduce the public service motivation of public employees and indirectly harm their job satisfaction (Park & Lee, 2020, p. 87). Public employees spend almost their entire working life in the public sector and make public service an important part of their lives. Since public employees have a significant impact on the lives of citizens and social benefits through public service, their awareness and commitment to public service motivation will increase as they age and gain experience (Parola et al., 2019, p. 1400). In light of this information, the organizational policy, age, and experience factors expected to have an effect on the relationship between PSM and job satisfaction and were also examined in this study through their moderating roles.

The universe of this study consists of public employees working in public institutions in Diyarbakır. The research data were collected through a survey from 353 personnel working in various public institutions in the center of Diyarbakır by the convenience sampling method. The analysis of the hypotheses and additional analyses in the study were carried out in the JASP program. Regression analyses were used to test the research hypotheses.

The research results revealed that as the PSM level increases, the job satisfaction levels of public employees also increase significantly. This result shows that the positive relationship between PSM and job satisfaction is also valid among public employees in Diyarbakır. Another remarkable finding of the study indicates that the organizational policy perception of public employees plays a strengthening role rather than a weakening role in the positive relationship between PSM and job satisfaction. Another finding obtained in the study is that the ages of public employees do not have any significant effect on the positive relationship between PSM and job satisfaction. Similar to the age variable, the experience level of public employees does not have a significant effect on PSM and job satisfaction. This study has some limitations as well as contributions. First of all, the fact that the study was conducted on public employees in Diyarbakır province's relatively limited and small sample group may make it difficult to generalize the findings. Although the research findings are consistent with similar studies in the literature, the validity of the positive relationship between PSM and job satisfaction for different geographical regions and samples is still open to discussion. In this context, future studies can examine the universality of this relationship more comprehensively by using larger samples with different demographic characteristics. Since the current study is based on a cross-sectional design, it was only able to measure the perceptions of public employees between June 2024 and August 2024. The cross-sectional design reflects the situation in a specific time period, while it does not provide the opportunity to observe dynamics that may change over time. In particular, considering that the perception of organizational politics may change over time due to factors such as the increasing politicization of public institutions across the country, it would be useful to examine this variable over a longer period of time. Future studies can conduct longitudinal analyses by re-measuring the perception of organizational politics over different time periods and thus obtain more robust results.