

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**KAMU HİZMETİ MOTİVASYONU ALGISININ BİR İLÇE ÖRNEĞİNDE
İNCELENMESİ**

Ahmet ALANLI¹

Öz

Kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde sunulmasında kamu çalışanlarının motivasyonu kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, kamu çalışanlarının motivasyonunu etkileyen unsurları anlamak, kamu yöneticileri için önemli bir sorun alanıdır. Kamu sektöründe çalışanların motivasyonunu inceleyen Kamu Hizmeti Motivasyonu (KHM) kavramı, 1990'lı yıllardan bu yana önemli bir gündem maddesi olmuştur. Bu çalışma, Perry (1996) 'nin geliştirdiği dört boyutlu KHM ölçeğinin, Türk kamu yönetimi bağlamında bir ilçe örneğinde uygulanabilirliğini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada nitel yöntem tercih edilmiş ve ilçenin merkez teşkilatı ile belediye teşkilatında görev yapan 17 yöneticiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiş ve üç ana tema ortaya çıkarılmıştır: “kamu sektöründe çalışma nedenleri”, “kamu hizmeti motivasyonu boyutları” ve “kamu görevlilerinin beklentileri”. Araştırma sonucuna göre Perry (1996) 'nin tanımladığı “kamu politikası oluşturma sürecine ilgi”, “merhamet”, “özveri” ve “kamu yararına bağlılık” boyutlarının Türkiye bağlamında büyük ölçüde geçerli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, “kamu görevine bağlılık” boyutunun yerel ve kültürel bağlamda ek bir motivasyon unsuru olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak kamu çalışanlarının motivasyonunda topluma hizmet ve kamu yararına katkı sağlama, özveri gibi içsel faktörlerin belirleyici olduğu ancak bunların parasal koşullar, iş güvencesi ve örgütsel yapı ile etkileşim içinde bulunduğu görülmüştür. Son olarak, kamu görevlilerinin beklentileri ve motivasyon kaynakları doğrultusunda çeşitli politika önerileri geliştirilmiştir. Bu çalışma, KHM kavramının Türk kamu yönetimi bağlamında daha iyi anlaşılmasına katkı sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kamu Personeli, Çalışan Motivasyonu, İçsel ve Dışsal Motivasyon, Kamu Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi*

JEL Kodları: *M12, O15.*

Başvuru: *10.12.2024* **Kabul:** *16.12.2025*

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Gölhisar Meslek Yüksekokulu, Burdur, Türkiye
alanliaahmet@gmail.com, 0000-0003-4888-8777.

AN ANALYSIS OF PUBLIC SERVICE MOTIVATION PERCEPTION IN A DISTRICT-LEVEL CASE²

Abstract

The motivation of public employees plays a critical role in the effective and efficient delivery of public services. Therefore, understanding the factors that influence public employees' motivation is a significant concern for public administrators. The concept of Public Service Motivation (PSM), which examines the motivation of public sector employees, has been a prominent topic since the 1990s. This study aims to examine the applicability of Perry's (1996) four-dimensional PSM scale in the context of Turkish public administration through a case study of a district. A qualitative research method was adopted and semi-structured interviews were conducted with 17 managers working in the central district administration and the municipal administration. The collected data were analyzed using content analysis and three main themes were identified: "reasons for working in the public sector", "dimensions of public service motivation" and "expectations of public employees". The research findings revealed that the dimensions defined by Perry (1996) "attraction to public policy-making", "compassion", "self-sacrifice" and "commitment to the public interest" were found to be largely valid in the Turkish context. While a new dimension, "commitment to public duty" was identified as an additional motivational factor in the Turkish context. Moreover, it was observed that intrinsic factors such as service to society, contribution to the public interest and devotion are decisive in the motivation of public employees, but these factors interact with financial conditions, job security and organizational structure. In addition, several policy recommendations were developed based on the expectations and motivational sources of public employees. This study aims to contribute to a better understanding of the PSM concept in the context of Turkish public administration.

Keywords: *Public Sector Employees, Employee Motivation, Intrinsic and Extrinsic Motivation, Public Administration, Human Resource Management.*

JEL Codes: *M12, O15.*

"Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır."

² The Extended English Summary is located the end of the Article

1. GİRİŞ

Kamu hizmetleri, bir toplumun gelişimi ve vatandaş memnuniyeti için hayati öneme sahiptir. Kamu hizmetlerinin istenilen kalitede sunulabilmesi, kamu çalışanlarının motivasyon düzeyi ile doğrudan ilişkilidir (Eren, 2011: 529; Sibonde ve Dassah, 2021). Motivasyonu yüksek olan kamu çalışanları, hem hizmetin kalitesini hem de vatandaş memnuniyetini artırarak, kamu yönetimine olan güvenin güçlenmesine katkı sağlar (OECD, 2017: 61; Petrovsky vd., 2023). Bu nedenle, motivasyon olgusu, kamu yönetiminin temel sorun alanlarından biri olarak kabul edilmektedir (Behn, 1995; Ritz vd., 2016; Christensen vd., 2017). Bu bağlamda, kamu çalışanlarının motivasyonunun artırılması, yalnızca kamu hizmetlerinin etkinliği için değil, aynı zamanda toplumun genel refahı ve devlete duyulan güvenin güçlenmesi açısından da kritik bir öneme sahiptir.

Çalışanların motivasyonu konusu öncelikle özel sektör bağlamında incelenmiş daha sonra kamu sektörü alanında ele alınmaya başlanmıştır (Wright, 2001; Arslan, 2018a). KHM kavramı bu bağlamda kamu sektöründe motivasyon olgusunun farklılık gösterdiğini ileri süren araştırmacılar tarafından 1980’li yıllarda ortaya atılmıştır. Söz konusu KHM kavramı son yıllarda yoğun bir şekilde tartışılmaya başlanmış ve konu hakkında yapılan çalışmaların sayısı artmıştır (Perry ve Wise, 1990; Perry, 1996; Brewer ve Selden, 1998; Wright, 2001; Vandenabeele, 2007; Perry, Hondeghem ve Wise, 2010; Kim ve Vandenabeele, 2010; Ritz vd., 2016; Çığman, 2021 ; Lim ve Moon, 2025). Web of Science veri tabanında, “Public Service Motivation” anahtar kelimesiyle 1985–2025 yılları arasında toplam 6.355 makale yayımlandığı belirlenmiştir. Bu makalelerin 4.914’ü 2015–2025 dönemine aittir. Bu durum, 2015 sonrasında yayın sayısında belirgin bir artış olduğunu göstermektedir. Atıf sayıları da hızlı bir yükseliş göstermiştir. 2005 yılında 100’ün altında olan atıflar, 2021 yılında yaklaşık 15.000’e, 2023 yılında ise 16.000’e ulaşmıştır. Bu veriler, KHM konusunun hem yayın sayısı hem de atıf etkisi açısından hızla büyüyen bir araştırma alanı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Kamu sektöründe yasal sınırlılıklar ve bütçesel kısıtlar nedeniyle çalışan motivasyonunu yönetmek zordur (Arslan, 2018b). Eryılmaz (2012), kamu sektöründe katı kurallar, sıkı denetimler, yavaş işleyiş, sınırlı takdir hakkı ve düşük ücretlerin çalışan motivasyonunu olumsuz etkilediğini belirtmektedir. KHM savunucuları, kamu çalışanlarının özel sektörde çalışanlarından farklı olarak kamu yararına bağlılık, merhamet, vatanseverlik, yardımseverlik, özveri ve topluma karşı sorumluluk gibi motivasyon faktörlerine sahip olduklarını ve KHM düzeyi yüksek çalışanların daha kaliteli hizmet sunma potansiyeline sahip olabileceklerini öne sürmektedirler (Perry ve Wise, 1990; Perry, 1996; Wright, 2001; Vandenabeele, 2007). Bu nedenle KHM kavramı üzerine yapılacak çalışmaların, kamu yöneticilerine yol gösterici bilgiler sunarak kamu insan kaynakları yönetiminde stratejik yaklaşımların geliştirmesine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KHM kavramı başlangıçta Amerikan menşeli olarak ortaya çıkmış ancak sonraki yıllarda farklı ülkelerde yapılan çalışmalarla uluslararası bir araştırma konusuna

dönüşmüştür (Vandenabeele ve Van de Walle, 2008). KHM ilk defa Perry ve Wise (1990) tarafından tanımlanmıştır. İlerleyen dönemlerde yapılan çalışmalar, KHM'nin kavramsal ve kuramsal temellerinin açıklanması, nedenleri ve sonuçlarının araştırılması, kamu sektörüne özgü motivasyon biçimlerinin ortaya konulması ve farklı ülke uygulamalarının karşılaştırılması gibi çeşitli boyutlarda genişlemiştir (Perry, 2000; Wright, 2001; Liu vd, 2008; Kim ve Vandenabeele, 2010; Anderfuhren-Biget vd., 2010; Petrovsky ve Ritz, 2014; Palma vd., 2021; Lim ve Moon, 2025).

Türk alan yazında da bu kapsamda KHM konusunda çalışmalar son dönemlerde artış göstermiş ancak yabancı alan yazına oranla oldukça sınırlı olduğu gözlemlenmiştir (Coşkun, 2015; Aydın vd, 2017; Arslan, 2018a; Arslan, 2018b; Arslan, 2019; Akcagündüz, 2019; Alkaya ve Taştekin, 2021; Fidan, 2021; Öztürk, 2021; Çığman, 2021; Kıyak, 2022; Aydın vd., 2022; Demirden, 2023). Mevcut çalışmaların çoğunlukla kavramsal veya nicel araştırma yöntemlerine dayandığı, buna karşılık bağlamsal farklılıkları ortaya koyabilecek nitel araştırmaların sınırlı kaldığı görülmektedir. Diğer yandan, yöntem üzerine alan yazında, nicel araştırmaların neden sonuç ilişkilerinin ortaya çıkarılmasında önemli birikimler sağladığı ancak KHM konusunda daha anlaşılır ve doyurucu kuramların oluşturulması için bağlamsal gerçeklik anlamında derinlemesine veri sunma imkânı sunan nitel araştırmaların yapılması önerilmektedir (Wright ve Grant, 2010; Perry ve Vandenabeele, 2015; Ritz vd., 2016). Bu nedenle çalışmada, Türkiye'de sınırlı olan nitel KHM araştırmalarına katkı sunmak amacıyla ilçe düzeyinde yerel ve taşra yönetim birimlerinin motivasyon boyutları çalışılmıştır.

Bu çalışma kapsamında öncelikle KHM kavramı ele alınmış, ulusal ve uluslararası araştırmalar hakkında bilgi verilmiştir. Ardından çalışmanın yöntem kısmında veri toplama süreci ve analiz teknikleri açıklanmış, bulgular bölümünde derlenen veriler sunulmuştur. Son olarak tartışma kısmında bulgular literatür ışığında değerlendirilmiş, sonuç bölümünde öneriler geliştirilmiştir.

1.1. Kamu Hizmeti Motivasyonu Kavramı

KHM, kamu hizmeti ve motivasyon kavramlarından oluşmaktadır. Kamu hizmeti, genel ve toplumsal gereksinimleri karşılamak ve kamu yararını sağlamak için kamu kurum ve kuruluşları tarafından düzenli ve sürekli yürütülen faaliyetleri kapsamakla birlikte bunlara rehberlik eden kamu görev duygusu, kamu ahlakı ve kamu yararı gibi değerleri de içermektedir (Onar, 1966; Perry ve Wise, 1990: 368). Motivasyon kavramı ise bireylerin davranışında yönlendirici olan istekler, arzular ve uyarıcılar gibi içsel ve dışsal güçler olarak tanımlanabilir. İçsel güçler, haz, keyif alma, keşfetme ve kapasite geliştirme gibi içten gelen, dışsal güçler ise teşvik, maaş, prim gibi dışarıdan kaynaklanan uyarıcıları içermektedir (Ryan ve Deci, 2000: 70; Cüceloğlu, 2006: 229-249; Newstrom, 2007: 101). Motivasyon üzerine yapılan bazı çalışmalar, kamu çalışanlarının para ve ikramiye gibi dışsal güdüler yerine başkalarına yardım etme, özveride bulunma ve topluma hizmet etmeyi değerli görme gibi içsel güdülerle daha fazla motive olduklarını ileri sürmektedir (Crewson, 1997; Wittmer, 1991; Houston, 2000; Anderfuhren-Biget vd., 2010). Bununla birlikte, bu durum, kamu

sektöründe dışsal güdülerin tamamen reddedildiği anlamına gelmemekte ancak içsel güdülere öncelik verildiğini ortaya koymaktadır (Wright, 2007).

KHM kavramı ile ilgili genel kabul görmüş tek bir tanım yapmak zor olsa da, genel olarak kamu hizmeti sunma, kamu yararını gözetme, topluma karşı özverili olma ve toplumsal faydayı sağlamaya yönelik bireylerin niyetleri ve istekliliğini ifade etmektedir (Perry ve Wise, 1990; Brewer ve Selden, 1998; Perry ve Vandenabeele, 2015; Ritz vd., 2020). Rainey ve Steinbauer (1999: 23) KHM'yi, yalnızca kamusal hizmetle sınırlı olmayan, her durumda toplum ve insanlık için hizmet sunmaya yönelik özgecil bir dürtü olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, kavramın sadece kamu kurumları için değil, toplum yararına hizmet eden tüm organizasyonlar için geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Vandenabeele (2007: 547) ise KHM'yi *“kişisel çıkarların ve kurumsal çıkarların ötesine geçen, daha geniş bir toplumsal veya siyasi birliğin çıkarlarını ilgilendiren ve bireyleri buna göre hareket etmeye teşvik eden inançlar, değerler ve tutumlar”* olarak betimlemektedir. KHM ile tanımlar genel olarak değerlendirildiğinde, kamu hizmeti sunma isteği başlı başına bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Kavram daha da genişletildiğinde sadece kamu hizmetlerine yönelik değil, insanlık âleminin çıkarlarını, değerlerini ve iyiliğini isteklendiren, güdüleyen tüm inanış, tutum ve değerleri içerdiği belirtilebilir.

KHM'nin kaynakları Perry ve Wise (1990) tarafından rasyonel, duygusal ve norm temelli güdüler olarak üç başlıkta sınıflandırmıştır. Rasyonel güdüler, bireylerin kendi çıkarları, toplumda itibar kazanma ve politika yapım sürecine katılma gibi nedenlerle kamu hizmeti sunmayı tercih etmesini ifade etmektedir. Duygusal güdüler, kamu çalışanların toplumun ihtiyacı olan kesimlerle duygusal bir bağ kurarak, topluma hizmet etme çabasını ifade etmektedir. Vatanseverlik, özveri, empati, merhamet, yardımseverlik gibi değerler duygusal güdüler arasında sayılmaktadır (Perry ve Hondeghem, 2008). Norm temelli güdüler ise kamu çalışanların sosyal değer ve normlara uygun hareket etme eğilimlerini içermektedir. Kamu yararına hizmet etme, görevi öncelikle ve devlete olan bağlılık değerleri norm temelli güdüler kapsamında ele alınmaktadır (Perry ve Wise, 1990; Kim, 2009).

KHM'yi ölçmek için çeşitli ölçekler ve yöntemler geliştirilmiştir. Perry (1996) kamu politikası oluşturma sürecine ilgi, kamu yararına bağlılık, merhamet ve özveri boyutlarından oluşan dört boyutlu bir ölçek geliştirmiştir. Sonraki dönemlerde Perry (1996)'nin bu ölçeği kullanılarak KHM'nin kamu hizmeti sunumundaki etkileri konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Crewson, 1997; Camilleri, 2006; Moynihan ve Pandey, 2007; Bright, 2008; Christensen ve Wright, 2011; Vandenabeele, 2011; Palma vd., 2021). Palma vd. (2021) İtalya'da öğretmenler üzerinde yaptıkları nicel çalışmada, yüksek KHM düzeyine sahip öğretmenlerin performanslarının daha iyi olduğunu bulgusuna ulaşmışlardır. Bright (2008) ise kamu sektöründe uyguladığı anket sonucunda, KHM düzeyi yükseldikçe, iş tatminin arttığını ve işten ayrılma oranının düştüğünü gözlemlemiştir. Başka bir çalışmada da bireylerin KHM düzeyleri arttıkça kamu sektörünü tercih etme olasılıklarının yükseldiği belirlenmiştir (Crewson, 1997).

KHM ile ilgili yapılan araştırmalardan bir kısmı ise motivasyona etki eden faktörleri keşfetmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Perry (1997), çocukluk dönemi deneyimleri, dinsel ve mesleki yaşantıların KHM'nin ortaya çıkmasında etkili olduğunu ileri sürmektedir. Daha sonraki çalışmalarda cinsiyet, yaş, eğitim yeri ve düzeyi, dini hassasiyet, ebeveyn, bireyin ait olduğu toplum, ideolojik ve siyasi tutum, kıdem, mevki, önderlik, çalışılan kurum, pozisyon, çalışma statüsü, gelir durumu gibi faktörlerin KHM düzeyinde etkili olduğu ortaya çıkarılmıştır (Bright, 2005; Camilleri, 2006; Moynihan ve Pandey, 2007; Taylor, 2007; Leisink ve Steijin, 2009; Vandenabeele, 2011; Anderfuhren-Biget, 2012; Liu vd., 2012; Arslan, 2018a; Çığman, 2021).

Perry (1996) tarafından geliştirilen ölçeğin farklı ülkelerde uyarlanması ve sınanması çalışmaları, KHM araştırmalarının bir başka bir boyutunu oluşturmaktadır (Kim, 2009; Aydın vd., 2017; Çığman, 2021; Erten ve Türkmen, 2022). Kim (2009), çalışmasında KHM ölçeğinin Güney Kore bağlamında uygulanabileceğini belirtmiş ancak orijinali 4 boyut ve 24 alt başlıktan oluşan KHM ölçeğini, 4 boyut ve 12 alt başlık olarak revize etmiştir. Türkiye’de yapılan bir çalışmada ise Erten ve Türkmen (2022), KHM ölçeğinin uygulanabilir olduğunu ancak ölçeğin 2 boyut ve 12 alt başlıktan oluşmasının daha uygun olduğunu ileri sürmüşlerdir. Söz konusu araştırmacılar, Perry (1996)’nin orijinal ölçeğinde yer alan “kamu politikası oluşturma sürecine ilgi”, “kamu yararına bağlılık”, “merhamet” ve “özveri” boyutlarının yerine Türkiye özelinde “kamu yararı” ve “empati ve fedakarlık” unsurlarının daha uygun olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Alan yazında yapılan araştırmalar incelendiğine, KHM kavramının üzerinde uzlaşılan bir tanımın olmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca KHM’yi ölçmek amacıyla kullanılan boyutların devletlerin yönetim şekillerine, kültürel farklılıklara, sosyal, siyasal ve ekonomik etkenlere göre değişkenlik arz ettiği belirlenmiştir. Bu nedenle KHM’nin kavramsal ve kuramsal olarak gelişebilmesi için farklı bağlamlarda sınanmasının fayda sağlayacağını söylemek mümkündür.

2. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın amacı, kullanılan yöntem, veri toplama süreci, örneklem özellikleri, verilerin analizine ilişkin bilgiler ve geçerlik-güvenilirlik hakkında bilgiler sunulmaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Korgan ilçesinin ilçe merkez teşkilatı ve belediye teşkilatında görev yapan yöneticilerin KHM algılarını ve deneyimlerini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, Perry (1996)’nin geliştirdiği dört boyutlu KHM modeli temel alınarak nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

2.2. Araştırma Soruları

Araştırma aşağıdaki sorular çerçevesinde yürütülmüştür:

1. Korgan ilçesindeki kamu yöneticileri, KHM kavramını nasıl tanımlamakta ve algılamaktadır?
2. Katılımcıların kamu hizmetine yönelik motivasyonlarını etkileyen başlıca unsurlar nelerdir?
3. Katılımcılar, kamu hizmetine ilişkin topluma hizmet, toplumsal fayda ve özveri değerlerine yaklaşımları nasıldır?
4. KHM, katılımcıların görev bilinci ve çalışma tutumlarına nasıl yansımaktadır?

2.3. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırma, Korgan ilçesi özelinde yürütülmüş olup yalnızca ilçe merkez teşkilatı ile belediye teşkilatında görev yapan yöneticiler çalışmaya dâhil edilmiştir. Bu durum, araştırmanın hem coğrafi hem de mesleki açıdan sınırlı bir örneklem üzerinden yürütülmesine neden olmuştur. Buna ek olarak, araştırma verileri katılımcı beyanlarına dayandığından, elde edilen bulgular kişisel algı ve yorum farklılıklarını içerebilir. Ayrıca, kamu yöneticilerinin sorulara yanıt verme konusunda temkinli davranmaları, bazı durumlarda kısa ve sınırlı cevaplar vermeleri, verilerin derinlemesine analiz edilmesini kısmen güçleştirmiştir. Bu durum, kamu kurumlarında bilgi paylaşımına ilişkin genel tutum ve bürokratik hassasiyetlerden kaynaklanabilecek doğal bir sınırlılık olarak değerlendirilmiştir. Tüm bu koşullar, elde edilen bulguların yalnızca araştırmanın yapıldığı bölgenin özgün koşul ve özelliklerini yansıttığını göstermekte ve sonuçların genellenebilirliğini sınırlamaktadır.

2.4. Evren ve Örneklem Belirlenmesi

Araştırmanın evrenini, Ordu ili Korgan ilçesindeki kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan kamu çalışanları oluşturmaktadır (Alanlı, 2024). Çalışmanın örneklemini ise, Korgan ilçesinin ilçe merkez teşkilatı ile belediye teşkilatında görev yapan yöneticiler arasından seçilen katılımcılardan oluşmaktadır. Nitel araştırmalarda örneklem seçimi, araştırma probleminin niteliği ve araştırmacının erişim olanaklarına bağlı olarak şekillenir. Bu nedenle, tüm araştırmalar için geçerli sabit bir örneklem büyüklüğünden söz edilemez (Creswell, 2013).

Bu çalışmada katılımcılar, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılarak belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırma konusunu en iyi şekilde aydınlayabilecek bilgiye sahip bireylerin seçilmesini amaçlar (Creswell, 2013). Ölçüt örnekleme ise, önceden belirlenmiş belirli koşulları taşıyan bireylerin çalışmaya dâhil edilmesine dayanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmada ölçüt olarak, Korgan ilçesinde kamu kurumlarında yönetici konumunda görev yapma kriteri esas alınmıştır. Yöneticiler, örgütsel motivasyon süreçlerine yön verme, uzun süredir kamu hizmeti sunma ve uygulama süreçlerine doğrudan katkı sağlama özellikleri nedeniyle örnekleme dâhil edilmiştir.

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü belirlenirken, katılımcı sayısından ziyade elde edilen bilgilerin derinliği ve tekrarlayan yanıtların ortaya çıkmaya başlaması önemlidir (Merriam, 2009). Bu durum, veri doygunluğu ilkesi ile açıklanır. Veri doygunluğu, yeni katılımcılardan elde edilen verilerin artık yeni bir bilgi veya tema

sunmadığı, mevcut temaların tekrar edilmeye başladığı noktayı ifade eder (Guest vd., 2006). Bu araştırmada da veri doygunluğu ilkesi temel alınmış, görüşmeler ilerledikçe katılımcı yanıtlarının benzer temalar etrafında toplandığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle, yeni görüşmelerin ek bir katkı sağlamayacağı değerlendirildiğinde örneklem büyüklüğü 17 kişi ile sınırlandırılmıştır.

2.5. Araştırma Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim yaklaşımı ile yürütülmüştür. Olgubilim, bireylerin yaşadıkları olguları derinlemesine ve anlamlı bir şekilde keşfetmeye yönelik bir nitel araştırma yaklaşımıdır (Merriam, 2009). Bu desen, katılımcıların belirli bir fenomeni nasıl deneyimlediklerini, anlamlandırdıklarını ve yorumladıklarını anlamaya yönelik bir çerçeve sunar. Araştırmada, Korgan ilçesindeki kamu yöneticilerinin kamu hizmetine yönelik motivasyonları ve KHM algıları incelenmiştir.

2.6. Veri derleme Yöntemi ve Analiz Tekniği

Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniği, katılımcıların bilgi, tutum, düşünce ve deneyimlerini derinlemesine ifade etmelerine olanak tanıyan temel nitel veri toplama yöntemlerinden biridir (Patton, 2002). Görüşme formu hazırlanırken öncelikle kapsamlı bir literatür taraması yapılmış (Perry, 1996; Kim, 2009; Aydın vd., 2017; Arslan, 2019; Çığman, 2021; Erten ve Türkmen, 2022) ve soruların KHM'yi bütüncül şekilde ortaya çıkaracak biçimde düzenlenmesine özen gösterilmiştir. Görüşme formunun geçerliliğini güçlendirmek amacıyla, alanında uzman iki akademisyene danışılmış ve önerileri doğrultusunda sorular revize edilmiştir. Bu şekilde araştırmaya uygun olduğu düşünülen görüşme formu oluşturulmuştur. Katılımcıların KHM ilgili görüşlerini kolay bir şekilde ifade edebilmeleri için açık uçlu sorular oluşturulmuştur. Ayrıca, araştırma verilerinin toplanabilmesi için etik kurul izni alınmıştır.

Araştırmada, toplanan verilerin çözümlenmesi için içerik analizi tercih edilmiştir. İçerik analizinde temel amaç, elde edilen verilerin kodlanarak, temalara ulaşılması, temalar yardımı ile verilerin analiz edilmesidir (Alanka, 2024: 64). Bu araştırmada tema oluşturma sürecinde karma bir yaklaşım benimsenmiştir. Öncelikle literatür taraması sonucu Perry (1996)'nin kavramsal çerçevesi doğrultusunda “Kamu Hizmeti Motivasyonu Boyutları” ana teması oluşturulmuştur. Daha sonra Korgan ilçesinde gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen nitel veriler sonucunda “Kamu Sektöründe Çalışma Nedenleri” ve “Kamu Görevlilerinin Beklentileri” temalarına ulaşılmıştır.

2.7. Geçerlik ve Güvenirlik

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenirlilik, elde edilen bulguların doğruluğu ve araştırma sürecinin tutarlılığı açısından büyük önem taşımaktadır (Merriam, 2009). Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenirliliği sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler uygulanmaktadır. Uzman görüşü, meslektaş teyidi, elde edilen bulguların katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılarla desteklenmesi, kodlama sürecine birden fazla araştırmacının dahil edilmesi, bulguların önceki araştırmalarla karşılaştırılması ve

çalışmanın yönteminin detaylı anlatılması bu stratejiler arasında yer almaktadır (Guba, 1981; Creswell ve Miller, 2000; Coleman, 2022).

Bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak amacıyla, veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu, uzman iki akademisyenin görüşüne sunulmuş, gelen öneriler doğrultusunda fikir birliğine varılarak, ifadelerde sadeleştirme ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca, temalar hususunda aynı akademisyenlerle görüşülmüş %95 oranında uyum sağlanmıştır. Görüşme sürecinde elde edilen veriler, katılımcıların onayına tekrar sunulmuş ve doğrulukları teyit edilmiştir. Bulgular, literatürle karşılaştırılmış ve tartışma bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Bulguların bir bölümü, katılımcı ifadelerinden doğrudan alıntılarla desteklenerek şeffaflık ve tutarlılık güçlendirilmiştir. Son olarak, çalışmanın yönteminin ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Bu sayede çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliğinin artırılması hedeflenmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgular iki ana başlık altında sunulmaktadır. İlk olarak, çalışmaya katılan kamu yöneticilerinin temel demografik ve mesleki özellikleri “Katılımcı Profili” başlığı altında özetlenmiştir. İkinci olarak, elde edilen veriler doğrultusunda belirlenen temalar ve alt temalar “Araştırma Temaları” başlığı altında sistematik biçimde sunulmuştur.

3.1. Katılımcı Profili

Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur. Tabloya göre görüşmeye katılan toplam 17 kişi bulunmaktadır. Katılımcılar, müdür ve yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır. Belediye teşkilatında katılımcılar arasında yer alan yöneticiler, müdür unvanına sahip olmayan, ancak müdüre vekâlet eden veya kendi birimleri/ekiplerinde çalışanları yönlendiren şef ve koordinatör pozisyonlarını temsil eden kişilerdir. Katılımcıların büyük çoğunluğu uzun yıllardır kamu görevinde bulunmakta olup kişisel verilerin korunması kapsamında isimler verilmemiş ve kodlanmıştır.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Katılımcı	Öğrenim Durumu	Pozisyon	Birimi	Deneyimi
K1	Yüksek Lisans	Müdür	İlçe merkez teşkilatı	28 yıl
K2	Yüksek Lisans	Müdür	İlçe merkez teşkilatı	28 yıl
K3	Üniversite	Müdür	İlçe merkez teşkilatı	24 yıl
K4	Üniversite	Müdür	İlçe merkez teşkilatı	18 yıl
K5	Üniversite	Müdür	İlçe merkez teşkilatı	20 yıl
K6	Üniversite	Müdür	İlçe merkez teşkilatı	11 yıl
K7	Üniversite	Müdür	İlçe merkez teşkilatı	28 yıl
K8	Üniversite	Müdür	İlçe merkez teşkilatı	5 yıl
K9	Üniversite	Müdür	İlçe merkez teşkilatı	23 yıl
K10	Üniversite	Müdür	İlçe merkez teşkilatı	11 yıl

K11	Üniversite	Yönetici	Belediye teşkilatı	10 yıl
K12	Üniversite	Yönetici	Belediye teşkilatı	16 yıl
K13	Üniversite	Yönetici	Belediye teşkilatı	15 yıl
K14	Üniversite	Yönetici	Belediye teşkilatı	18 yıl
K15	Üniversite	Müdür	Belediye teşkilatı	25 yıl
K16	Üniversite	Yönetici	Belediye teşkilatı	5 yıl
K17	Üniversite	Müdür	Belediye teşkilatı	17 yıl

3.2. Araştırma Temaları

Bu bölümde ana temalar ve alt temalar tablolar halinde sunulmuş, ayrıca katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılarak metin içine eklenmiştir.

3.2.1. Kamu Sektöründe Çalışma Nedenleri

Kamu sektöründe çalışma nedenleri, bireylerin kişisel değerlerinden, toplumsal beklentilerden ve ekonomik güvenceden kaynaklanan çok boyutlu bir süreci kapsamaktadır. Katılımcıların kamu sektörünü tercih etme nedenlerine ilişkin görüşlerinden derlenen veriler doğrultusunda oluşturulan alt temalar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.Kamu Sektöründe Çalışma Nedenleri

Alt temalar	Cinsiyet	Yaş Aralığı	(f)	İlçe Merk. Teşk.	Beld. Teşk.	Katılımcı
Topluma Hizmet Etme İsteği	1 Kadın 8 Erkek	3-30/40 4-40/50 2-50/60	9	7	2	K1, K2, K3, K4, K6, K8, K10, K11, K16
Kişisel Değerlere Uygunluk	1 Kadın 4 Erkek	4-40/50 2-50/60	6	5	1	K1, K3, K4, K6, K7, K10,
İş Güvencesi ve Düzenli Gelir	1 Kadın 4 Erkek	5-40/50	5	3	2	K3, K4, K5, K14, K15
Toplumsal Saygınlık	1 Kadın 3 Erkek	3-40/50 1-30/40	4	3	1	K3, K5, K6, K11,
Aileden Gelen Yönlendirmeler	3 Erkek	1-30/40 1-40/50 1-50/60	3	3	0	K6, K8, K9

Katılımcılar, kamu sektörünü tercih etme nedenlerini topluma hizmet etme isteği, iş güvencesi arayışı, kişisel değerlere uygunluk ve aileden gelen yönlendirme gibi temalar üzerinden açıklamıştır. Topluma hizmet etme isteği (f-9), kamu sektörünü seçmede en etkili bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, “*Bir çiftiçi çocuğu olarak üreten insanlara yardım etmek benim için çok önemli*” (K1), “*Vatandaş memnuniyeti sağlamak, işimin en tatmin edici yanı*” (K3), “*Toplumsal ihtiyaçlarını karşılama fırsatı*” (K6) şeklinde görüş belirterek kamu sektöründe çalışmanın bireysel olarak kendilerini tatmin ettiklerini belirtmişlerdir. Kişisel değerlere uygunluk (f-6)

kamu sektörünü cazip hale getiren bir diğer unsurdur. Katılımcılar görüşme esnasında “*Vatandaşların mutluluğu benim değerlerimle birebir örtüşüyor*” (K3), “*Gönüllülük esasına dayalı projeler benim için hem işimin hem de değerlerimin bir parçası*” (K6), “*İnsanlara yardım etmek kişilik yapıma uygun bir iş, bu yüzden mutluyum*” (K9) ifadeleri ile yaptıkları işlerin kendi değerleriyle uyumlu olmasının önemine dikkat çekmişlerdir.

Bu bölümde öne çıkan başka bir alt tema ise “iş güvencesi ve düzenli gelir (f-5)” başlığıdır. Katılımcılar, “*Düzenli bir işimin olmasını istememden dolayı kamu sektörünü tercih ettim*” (K4), “*Maaşımızın yeterli olması iş motivasyonumu etkileyen en önemli unsurlardan biri*” (K7), “*Özel sektörün belirsiz yapısından kaçınarak güvence aradım*” (K5) ifadeleri ile düzenli gelir ve iş güvencesinin kamu sektörünü tercih etmelerinde belirleyici olduğunu vurgulamışlardır. Bazı katılımcılar, ailelerinden gelen yönlendirmelerin kamu sektörüne yönelmelerinde etkili olduğunu belirtmiştir. “*Geleneksel bir ailede yetiştiğim için elbette kamu görevini devam ettirmem de kamu yararı gözetin bir yapıdayım*” (K6) “*Görevimi seçmemde ailem... çok etkili oldu*” (K9) gibi ifadeler bu temayı desteklemektedir. Toplumsal saygınlık (f-3) ise diğer alt tema olarak belirlenmiştir. Katılımcılar, “*Kamu hizmeti yapmak seviyeli, saygın ve güven aşılayan bir durum*”(K3), “*Daha tanınır birisi toplum tarafından güvenilen birisi oluyorsunuz*” (K11) sözleri ile kamu sektörüne çalışmanın kendilerine itibar kazandırdığını ifade etmişlerdir.

Bulgular doğrultusunda karşılaştırma yapıldığında, ilçe merkez teşkilatında topluma hizmet etme isteği temasının daha belirgin bir şekilde vurgulandığı (f-7), buna karşın belediye teşkilatında bu vurgunun daha düşük (f-2) olduğu görülmüştür. Bu durum, iki grup arasındaki görev kapsamı ve çalışma koşullarındaki farklılıklardan kaynaklanıyor olabilir. Belediye kamu çalışanları, halka en yakın idari birimlerde görev aldıklarından, vatandaşla sürekli temasın yarattığı yoğun talep ve istek nedeniyle yüksek iş yüküyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Nitekim yapılan araştırmalar, belediye personelinin artan iş yükü, sınırlı kaynaklar ve yoğun vatandaş teması nedeniyle hizmet üretiminde stres yaşadığını göstermektedir (Asplund vd., 2022; Gasparyan, 2024). Bu durum, kamu hizmetine yönelik değerlerin doğrudan ifade edilmesini zorlaştırabilir. Dolayısıyla gözlenen fark, topluma hizmet etme isteğinin düzey farkı olarak değil, örgütsel yapı, görev anlayışı ve ifade biçimindeki farklılaşma olarak değerlendirilebilir. Katılımcı sayısındaki dengesizlik ve örgütsel bağlam farklılıkları dikkate alındığında, bu farkın genellenebilirlikten çok yorum çeşitliliğine işaret ettiği söylenebilir.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde, yalnızca birinin kadın, diğerlerinin ise erkek olduğu görülmektedir. Ayrıca, kamu sektöründe çalışma nedenlerine bakıldığında iş güvencesi ve düzenli gelir alt temasında 50 yaş üstü bireylerin yer almadığı belirlenmiştir. Buna karşın, bu yaş grubundaki bireylerin topluma hizmet sağlama güdüsünün daha yüksek olduğu görülmektedir. Çünkü yaşça daha olgun bireyler, gençlere kıyasla gelecek kaygısı bakımından daha az endişe taşımakta ve bu nedenle kamu yararına hizmet etme yönelimleri daha belirgin hale gelebilmektedir (Arslan, 2018b: 85). Bunun yanında, toplumsal saygınlık alt

temasında 50 yaş ve üzerindeki bireylerin bu temayı vurgulamadığı, buna karşılık 30-50 yaş aralığındaki katılımcılarda saygınlık arayışının daha fazla öne çıktığı görülmüştür. Bir mesleğin saygınlığı, bireyin toplum içindeki konumuna da destek sağlamaktadır (Sunar, 2020: 32). Bu bağlamda, daha genç bireylerde toplumsal saygınlık güdüsünün daha etkili olduğu söylenebilir.

3.2.2. Kamu Hizmeti Motivasyonu Boyutları

Perry (1996) tarafından oluşturulan “Kamu Politikası Oluşturma Sürecine İlgi, Merhamet, Kamu Yararına Bağlılık ve Özveri” KHM boyutları katılımcıların görüşlerinde taranmıştır. Tablo 3’de ulaşılan bulgular, söz konusu dört boyut alt tema olacak şekilde sunulmuş, ilave olarak “kamu görevine bağlılık” boyutu eklenmiştir.

Tablo 3. Kamu Hizmeti Motivasyonu Boyutları

Alt temalar	Cinsiyet	Yaş	f	İlçe Merk. Teşk.	Beld. Teşk.	Katılımcı
Merhamet	1 Kadın	3-30/40	13	8	5	K1, K2, K3, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12 K15, K16, K17
	12 Erkek	6-40/50				
		4-50-60				
Özveri	1 Kadın	2-30/40	13	8	5	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K9, K10, K11, K12, K13, K16, K17
	12 Erkek	8-40/50				
		3-50-60				
Kamu Yararına Bağlılık	1 Kadın	2-30/40	11	6	5	K1, K2, K3, K5, K9, K10, K11, K12, K15, K16, K17
	10 Erkek	6-40/50				
		3-50-60				
Kamu Görevine Bağlılık	1 Kadın	2-30/40	10	8	2	K2, K3, K4, K5, K6, K8, K9 K10, K11, K12
	8 Erkek	6-40/50				
		2-50-60				
Kamu Politikası Oluşturmaya İlgi	1 Kadın	1-30/40	6	4	2	K2, K3, K6, K10, K11, K14,
	5 Erkek	4-40/50				
		1-50-60				

İnsani değerler ve duygusal temelli güdüler olarak ilişkilendirilen merhamet (f-13) ve özveri (f-13) en çok vurgulanan alt temalar olarak öne çıkmaktadır. Görüşme esnasında “Yaşlı ve engelli bireylerin başvurularını bizzat adreslerine giderek almak işime anlam katıyor”(K3), “Kendimi toplumun bir parçası gibi hissederek insanlara dokunuyorum”(K9), “Vatandaşların ihtiyaçlarını karşılamak benim için bir görev değil, bir değer” (K8) cümleleri merhamet boyutunu desteklemektedir. Ayrıca “Vicdanınızla baş başasınız, bu meslekte fedakârlık yapmak şartı” (K7), “işim olduğu sürece çalışırım mesai saati asla gözetmem” (K11), “Fazla mesai vatandaş yararına ise keyif verir”(K13), “Gerektiğinde ülkem ve millet için maddi karşılık beklemeden toplumun yararına işler yapabiliriz” (K14) sözleri katılımcıların özveri boyutunu önemsediklerini göstermektedir.

Toplumsal geneli için çalışmayı betimleyen “Kamu Yararına Bağlılık” (f-11) alt temasının da kamu görevlilerinin motivasyonunda belirleyici bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar “... halkın çıkarları doğrultusunda karşılayan bir yapının parçası olmak beni mutlu ediyor” (K1), “gerekse vatandaşlarımızın sorunlarının çözümü noktasında faydalı olmak mutluluk ve onur verici”(K2), “Toplumsal faydasına bir şeyler yapmak” (K6), “menfaat düşünülmeden sadece toplum yararına işler yapılması gereken bir yer”(K11), “Kamuya hizmet etmeyi seviyorum” sözleri ile kamu yararını, toplum adına çalışmanın kendileri için önemli olduğunu vurgulamışlardır.

“Kamu Politikası Oluşturmaya İlgili” kamu politikalarını oluşturma süreçlerine aktif olarak katılma isteği ve bu süreçlere ilgi duyma durumudur. Bu boyut, bireylerin politika geliştirme yoluyla toplumsal sorunlara çözüm üretmeye yönelik motivasyonunu ifade eder. Kamu Politikası Oluşturmaya İlgili (f-6) diğerlerine oranla daha az vurgulansa da yine de önemli bir boyut olarak değerlendirmek mümkündür. Katılımcıların bu alt tema ile ilgili “Yereldeki ihtiyaç ve sorunların çözümü noktasında üst makamlara bildiriminde bulunduğumu düşünüyorum”(K2) “Senelerdir okur ve yazar bir vatandaş olarak kamusal alanda sadece etkilenen ve uygulayan değil etkileyen, değiştiren ve kural koyucu olan olmak çok önemli” (K6) şeklinde ifadeler sergiledikleri belirlenmiştir.

Son olarak bu bölümde elde edilen bulgular çerçevesinde Perry (1996) tarafından geliştirilen KHM boyutlarına ilave olarak “Kamu Görevine Bağlılık (f-10)” motivasyonu ortaya konulmuştur. “ Kamu Görevine Bağlılık” kamu çalışanlarının kendilerini görevleriyle ve çalıştıkları kurumla özdeşleştirme düzeyidir. Bu bağlılık, bireyin kurumsal kimliği sahiplenmesi, devlete olan aidiyet duygusu ve kamu hizmetinin bir parçası olma bilinciyle güçlenir. Katılımcıların “Kamu görevini devletin vatandaşa uzanan hizmet eli olarak görüyorum” (K3) “...devletime hizmet noktasında... faydalı olmak mutluluk ve onur verici” (K2) “Devletime çalışmaktan dolayı gurur duymaktayım” (K6) “Devletime iki kat hizmet etmiş gibi hissediyorum” (K8) “...her küçük çocuğun hayalidir devleti için kamu için bir şeyler yapabilmek”(K9) “Yaptığım işi ülkenin geleceği için bir sorumluluk olarak görüyorum, işimi devletime borç olarak yapıyorum” (K10) ifadeleri ile devlete hizmeti kamu görevlisi olarak yerine getirmenin kendileri açısından önemini açık bir şekilde belirttikleri görülmektedir.

Demografik veriler değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan bireylerin üçü 30-40 yaş aralığında, diğerleri ise 40-60 yaş aralığında yer almaktadır. Alt temalar incelendiğinde, yaş grupları arasında belirgin bir farklılık olmadığı, tüm yaş gruplarında kamu hizmeti motivasyonu boyutlarının çeşitli düzeylerde vurgulandığı görülmektedir. Ancak, araştırma kapsamında 50 yaş üstü katılımcı sayısının (n=4) ve 40 yaş altı grubun (n=3) sınırlı olması nedeniyle, yaş grupları arasında doğrudan bir karşılaştırma yapmak mümkün değildir. Bununla birlikte, örneklemin büyük çoğunluğunu olgun ve yönetici konumundaki bireylerin oluşturması, kamu hizmeti motivasyonunun tüm boyutlarında yüksek vurguların ortaya çıkmasının bir nedeni olabilir. Bu durum Arslan’ın (2018b: 85) yaş ile kamu hizmeti motivasyonu arasında doğrusal bir ilişki bulunduğunu ifadesi ile örtüşmektedir.

3.2.3. Kamu Görevlilerinin Beklentileri

Katılımcılar, işlerini daha verimli bir şekilde yapabilmek ve iş memnuniyetlerini artırmak adına çeşitli beklenti ve önerilerde bulunmuştur. Bu beklentilerin “Maaş ve Sosyal Hakların İyileştirilmesi”, “Yönetim Anlayışının Geliştirilmesi”, “Çalışma Ortamı ve Koşullarının İyileştirilmesi” ve “Personel Eksikliğinin Giderilmesi” ve temaları etrafında toplandığı tespit edilmiş ve Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Kamu Görevlilerin Beklentileri

Alt temalar	Frekans	İlçe Merkez Teşkilatı	Belediye teşkilatı	Katılımcı
Maaş ve Sosyal hakların İyileştirilmesi	9	5	4	K2, K5, K6, K7, K10, K13, K14, K15, K16
Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	8	7	1	K1,K2, K5, K6, K7, K8, K9, K10
Yönetim Anlayışının Geliştirilmesi	7	4	3	K2, K6, K8, K9, K11, K12, K13
Personel Eksikliğinin Giderilmesi	4	4	0	K2, K3, K5, K9

Katılımcılar arasında “Maaş ve Sosyal Hakların İyileştirilmesi (f-9)” en sık dile getirilen beklentilerden biridir. Katılımcıların “iş barışının sağlanmasına yönelik mali yönden gerekli düzenlemelerin yapılması”(K5) “Annelik izinleri daha uzun olmalı ve aylıksız izin hakları geliştirilmeli” (K7) “Kaygısız sadece işimiz odaklanabileceğimiz maddi... bir refah seviyesine erişebilmemizi isterdim”(K9) “Maaşların yükseltilmesi” (K16) gibi ifadeleri maaş ve sosyal hakların iyileştirilmesi alt temasına dayanak oluşturmuştur. “Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi(f-8)” alt temasının da çoğunlukla vurgulandığı tespit edilmiştir. Katılımcılar “Çalıştığım her kesin mutlu ve işini seviyor olmasını isterim”(K1) “çalışanın isteklerine yanıt veren iş ortamının oluşturulması”(K2) “iş yoğunluğunun azaltılmasına yönelik teknolojik alanda çalışmaların yapılması”(K5) “Yaşı geçmiş, geride kalmış ya da yaşı genç ama kafası boş bireyler iş yaşamından elenmeli” (K6) “Çalıştığım ortamda düşüncelerimizi yerine getirmek için fiziksel imkânların sağlanması”(K7) gibi ifadelerle çalışma ortamı ve koşullarının iyileştirilmesin yönelik beklentilerini sıralamışlardır.

“Yönetim Anlayışının Geliştirilmesi (f-7)” görüşme sonucunda ulaşılan diğer bir alt temadır. Katılımcılar görüşme esnasında “...etik sadece felsefe kitaplarında ütöpik bir bölüm olarak kalmamalı”(K6) “Yöneticiler, çalışanların görüşlerini dikkate almalı ve daha adil bir yönetim sağlamalıdır”(K8) “Kaygısız sadece işimize odaklanabileceğimiz ...”(K9)“liyakat, insana değer vermek”(K11), “Liyakatsizliğin ortadan kaldırılması ve işi bilene verilmesi”(K12) gibi sözleri ile daha demokratik ve çalışan odaklı bir yönetim yaklaşımının gerekliliğini ortaya koymuşlardır. “Personel Eksikliğinin Giderilmesi(f-4)” alt temasına diğerlerine oranla daha az değinildiği belirlenmiş olup örnek cümleler “Personel sayısında iyileştirmeler yapılırsa güzel olurdu” (K3) “personel eksikliğinin giderilmesi” (K5) şeklindedir.

4. TARTIŞMA

Bu araştırmada katılımcı görüşlerinden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda, “Kamu Sektöründe Çalışma Nedenleri”, “Kamu Hizmeti Motivasyonu Boyutları” ve “Kamu Görevlilerinin Beklentileri” olmak üzere üç ana tema ortaya çıkmıştır. Bu temalar, kamu sektöründe çalışan bireylerin mesleki tercihlerini, hizmet motivasyonlarını ve örgütsel beklentilerini çok boyutlu biçimde yansıtmaktadır.

“Kamu Sektöründe Çalışma Nedenleri” ana teması altında Perry (1996)’nin KHM boyutlarından merhamet, özveri ve kamu yararına bağlılık kavramını içeren “topluma hizmet etme isteği” alt teması belirgin bir şekilde öne çıkmıştır. Bu bulgu, kamu çalışanlarının topluma katkı sağlama ve kamu hizmeti sunma gibi içsel kaynaklı güdülerle motive olduklarını göstermektedir. Bu sonuç, kamu çalışanlarının yüksek düzeyde içsel motivasyon kaynaklarına sahip oldukları yönündeki literatür bulgularını destekler niteliktedir (Perry, 1996; Wright, 2001; Kitay, 2015). Ayrıca, “kişisel değerlere uygunluk” ve “iş güvencesi ve düzenli gelir” alt temaları kamu sektöründe çalışma tercihini etkileyen diğer önemli unsurlar olarak ortaya çıkmıştır. Kişisel değerlerle kurumsal değerlerin yani iş uyumunun tercih nedeni olması, Wright (2001) ve Kitay (2015)’nin belediye ve taşra teşkilatları üzerine yaptığı çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Öte yandan, iş güvencesine yönelik bulgular Houston (2000)’un İngiltere’de, Lee ve Choi (2016)’nin Güney Kore bağlamında gerçekleştirdiği araştırmalarla paralellik göstermektedir.

Araştırma kapsamında “Kamu Hizmeti Motivasyonu Boyutları” ana temasında “merhamet” ve “özveri” alt temalarının her iki teşkilatta da öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu bulgu, Prysmakova (2013)’nin Türkiye’nin de içine bulunduğu 22 ülkeyi kapsayan çalışmasında elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Bunun yanı sıra “kamu yararına bağlılık” alt teması da yoğun bir şekilde vurgulanan bir boyut olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık, Perry (1996)’nin önerdiği boyutlardan “kamu politikası oluşturmaya ilgi” unsurunun en az vurgulanan boyut olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, Arslan (2019)’nin üniversite öğrencilerine yönelik yürüttüğü çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Araştırmada ayrıca Perry (1996)’nin özgün modeline ek olarak “kamu görevine bağlılık” şeklinde yeni bir alt boyut belirlenmiştir. Katılımcı ifadelerinde yer alan devlete aidiyet, görev bilinci ve kamu hizmetine adanmışlık vurguları bu boyutun ortaya çıkmasına neden olmuştur. . Katılımcıların, görevleriyle ilgili devlete aidiyet ve kamu hizmetine adanmışlık gibi ifadeleri bu boyutunun eklenmesine dayanak oluşturmuştur. Bu boyut, Çığman (2021)’nin çalışmasında tanımlanan “devlete bağlılık” boyutu ile anlam bakımından benzerlik taşımaktadır.

Elde edilen son tema, kamu çalışanlarının örgütsel ve ekonomik beklentilerine ilişkindir. Bulgular sonucunda her iki teşkilattaki duruma bakıldığında, ilçe merkez ve belediye teşkilatında maaş ve sosyal hakların iyileştirilmesi ve yönetim anlayışının geliştirilmesi önemli bir beklenti olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan, çalışma ortamı ve koşullarının iyileştirilmesi alt temasının ilçe merkez teşkilatı çalışanları

tarafından belirgin bir şekilde çok daha fazla dile getirilmesi dikkat çekici olarak görülmüştür.

SONUÇ

Bu araştırma, kamu sektöründe KHM'yi oluşturan temel unsurların Türkiye bağlamında, yerel düzeyde nasıl biçimlendiğini incelemiştir. Yerel düzeyin seçilmesinin temel nedeni, kamu hizmetinin vatandaşla doğrudan temas hâlinde sunulduğu bir alan olması ve çalışan motivasyonunun bu temas noktalarında daha belirgin şekilde ortaya çıkabilmesidir. Yerel düzeyde kamu hizmeti sunan en önemli kurumlardan biri ilçe merkez teşkilatı ve ilçe belediyelerdir. KHM kavramının farklı bağlamlarda oluşumlarını değerlendirmek önemlidir. Literatürde, KHM'nin kurumlar arasında anlamlı farklılıklar gösterebildiği, hatta aynı hizmet alanında bile motivasyonun kurumsal değerler, iş yükü ve hizmet anlayışı gibi etkenlerden etkilenecek değişebildiği ortaya konulmuştur (Çığman, 2021). Bu nedenle, ilçe merkez teşkilatı ve belediye teşkilatında KHM'nin nasıl biçimlendiğini incelemek, yerel düzeyde motivasyon dinamiklerinin anlaşılmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Bulgular genel olarak, kamu çalışanlarının mesleki tercihlerinde topluma hizmet etme ve kamu yararına katkı sağlama gibi içsel motivasyon kaynaklarının etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte, bu içsel güdülerin ekonomik koşullar, iş güvencesi ve örgütsel yapı gibi dışsal uyarıcılarla etkileşim içinde olduğu belirlenmiştir. Bu durum, kamu çalışanlarının motivasyonunda içsel ve dışsal faktörlerin birlikte etkili olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları, Perry (1996)'nin dört boyutlu KHM modelinin Türkiye kamu sektörü bağlamında büyük ölçüde geçerli olduğunu, buna ek olarak “kamu görevine bağlılık” boyutunun özgün bir unsur olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Katılımcı ifadelerinde sıkça vurgulanan “devlete aidiyet” ve “kamu görevine adanmışlık” kavramları, kamu hizmetinin yalnızca mesleki bir sorumluluk değil, aynı zamanda vatandaşlık görevi olarak algılandığına işaret etmektedir. Bununla birlikte, “kamu politikası oluşturmaya ilgi” boyutunun daha sınırlı bir sıklıkla belirtilmesi, yerel düzeyde çalışanların politika oluşturma süreçlerine katılımı ya da bu süreci algılama düzeyinin sınırlı olduğunu göstermektedir. .

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda çeşitli öneriler sunulmaktadır. Bu öneriler, KHM'nin artırılması ve kamu sektöründeki performansın iyileştirilmesine yönelik olarak şekillendirilmiştir:

İlçe merkez teşkilatı ile belediye teşkilatında maaş ve sosyal hakların düşüklüğü ile ilgili sıkıntılar vurgulanmıştır. Topluma hizmet sunma isteği önemli bir güdü olmasına rağmen ekonomik iyileştirmelerin yapılması etkinlik ve verimlilik açısından önemlidir. KHM'de düşüklük kamu görevlilerin performansını olumsuz olarak etkileyebileceğinden, maaş ve sosyal hak iyileştirmeleri Hazine ve Maliye Bakanlığı koordinasyonunda, toplu sözleşmeler ve hükümet politikalarında gündeme getirilmeli ve planlanmalıdır.

Belediye teşkilatında “kamu görevine bağlılık” boyutunun ilçe teşkilatına göre düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların kurumsal aidiyet ve bağlılıklarını artırmak için belediyelerde eğitim programları ve kurumsal kültür çalışmaları düzenlenebilir.

İlçe merkez teşkilatında personel eksikliği önemli bir sorun olarak görülmektedir. Mevcut iş yükünü dengelemek ve hizmetlerin etkinliğini artırmak için yeni personel istihdamı gündeme alınabilir. Bu istihdam, merkezi yönetim bütçesi kapsamında Hazine ve Maliye Bakanlığı koordinasyonunda, ilgili kurumların personel planlamaları ve kadro tahsisleri doğrultusunda gerçekleştirilebilir. Ayrıca, bütçe planlamasında önceliklendirme ve mevcut kaynakların verimli kullanımı ile personel eksikliklerinin giderilmesi sağlanabilir.

Merhamet ve özveri boyutlarının yüksek seviyede öne çıkması toplumsal fayda sağlama motivasyonunun güçlü olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, kamu sektöründe çalışanların toplumsal fayda sağlama motivasyonlarının güçlendirilmesi amacıyla, toplumsal projelerde yer almaları teşvik edilmeli ve bu tür projelere katılım için ödüllendirme mekanizmaları oluşturulmalıdır.

Kamu politikası oluşturmaya ilgi boyutunun düşük frekansla belirtilmiş olması, yerel düzeyde politika yapım süreçlerine katılımın sınırlı olduğunu göstermektedir. Kamu çalışanlarının bu sürece yönelik ilgisinin düşüklüğü yalnızca bireysel motivasyonla açıklanamaz. Bu durum, yerel toplumda katılım kültürü, sivil toplum örgütlerinin etkinliği, yerel siyasal yapı ve merkezi yönetimle ilişkiler bağlamında da değerlendirilmelidir. Ayrıca, ülkenin demokrasi yaklaşımı ve vatandaşların eğitim ile kültür seviyesi gibi faktörler, politika yapım süreçlerine katılımı etkileyen önemli unsurlardır. Pratik bir yaklaşım olarak, söz konusu kamu çalışanlarının bu sürece katılımını artırmak amacıyla politika geliştirme eğitimleri, seminerler ve atölyeler düzenlenmesi faydalı olacaktır. .

Gelecekteki çalışmalar için, farklı yaş grupları, bölge ve kurumları kapsayan karşılaştırmalı analizlerin yapılması önerilmektedir. Böylece bulguların genellenebilirliği artırılabilir ve KHM’nin yerel düzeydeki bağlamsal farklılıkları daha net ortaya konabilir.

AN ANALYSIS OF PUBLIC SERVICE MOTIVATION PERCEPTION IN A DISTRICT-LEVEL CASE

1. INTRODUCTION

The concept of motivation is a crucial factor in enhancing employee performance and fostering job commitment in the workplace. In the public sector, understanding how employees can be motivated is a significant issue frequently discussed in public administration. Unlike the private sector, where monetary incentives are often emphasized, public sector employees are assumed to be more motivated by intrinsic factors, a premise that has paved the way for studies on Public Service Motivation (PSM). Initially confined to the private sector, motivation studies have gradually expanded to include the public sector, making PSM a highly debated topic in public administration literature (Wright, 2001; Vandenabeele, 2007; Ritz et al., 2016). High levels of public service motivation among employees not only enhance the effectiveness of public services but also directly contribute to citizen satisfaction. PSM can be briefly defined as the willingness to work altruistically and selflessly for the public good and societal benefit (Perry and Wise, 1990). This study aims to examine the dimensions of PSM, defined by Perry (1996) as “attraction to public policy-making, compassion, commitment to the public interest, and self-sacrifice,” through the perspectives of personnel working in the central district administration and municipal administration in Turkey.

2. METHODS

In this study, a qualitative research approach employing the phenomenological design was adopted, and semi-structured interviews were used as the primary data collection technique. The phenomenological design focuses on understanding the lived experiences of individuals and contributes to clarifying phenomena that are acknowledged but not deeply comprehended (Yıldırım and Şimşek, 2013). Participants were selected using criterion sampling, one of the purposive sampling methods, to include individuals meeting the criteria relevant to the research topic. The study group consisted of administrators working in the central district administration and municipal administration of the Korgan district. A semi-structured interview form was used during data collection, with the questions developed based on a comprehensive literature review and expert opinions (Creswell, 2013; Yıldırım and Şimşek, 2013). This method aimed to gain access to participants' thoughts, feelings, and intentions, thereby ensuring a deeper understanding of the research topic. The data obtained from the participants were analyzed using content analysis, with themes and sub-themes identified and presented in the findings section.

3. RESULTS

The analysis of responses to the research questions revealed three main themes: “Reasons for Working in the Public Sector,” “Dimensions of Public Service Motivation,” and “Expectations of Public Employees.”

Among the reasons for working in the public sector, the desire to serve society emerged as the most significant sub-theme emphasized by participants. Regarding Perry's (1996) PSM dimensions, compassion and self-sacrifice were identified as fundamental motivational factors in both types of institutions. However, the dimension of attraction to public policy-making was expressed more narrowly.

Additionally, the study identified "commitment to public duty" as an additional motivational dimension specific to the Turkish context. Public employees' expectations included the improvement of salaries and social benefits as well as the enhancement of working conditions and environments, expressed with varying priorities.

4. DISCUSSION

The findings highlight the desire to serve society and self-sacrifice as key motivational sources for public employees. The limited emphasis on attraction to public policy-making suggests restricted participation in policy-making processes at the local level. Furthermore, the "commitment to public duty" dimension is considered a motivation factor unique to Turkey's public administration culture.

These findings underscore the importance of economic and institutional reforms to enhance public employees' performance and motivation. Specifically, improving salaries, working conditions, and opportunities for participation in local policy-making processes are critical recommendations.

CONCLUSION

The results of the study demonstrate that Perry's PSM dimensions (attraction to public policy-making, compassion, commitment to the public interest, and self-sacrifice) are largely applicable within the Turkish context. Additionally, the "commitment to public duty" dimension is proposed as an extension of the existing framework in Turkey. However, the limited frequency of mentions related to attraction to public policy-making indicates a perceived and actual lack of engagement in policy-making processes at the local level. Furthermore, it was found that factors such as economic challenges and inadequate working conditions could negatively impact public employees' motivation. Based on these findings, recommendations include improving salaries and social benefits, enhancing working environments, and increasing opportunities for participation in local policy-making processes. Future research with broader participation and studies conducted in different regions could enhance the generalizability of these findings.

KAYNAKÇA

- Akcagündüz, E. (2019). *Kamu Hizmetleri Motivasyon Kuramı Çerçevesinde Vali Recep Yazıcıoğlu'nun Mülki İdare Amirliği Dönemi Üzerine Bir İnceleme* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akçakaya, M. (2004). Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 187-214.
- Alanka, D. (2024). Nitel Bir Araştırma Yöntemi Olarak İçerik Analizi: Teorik Bir Çerçeve. *Kronotop İletişim Dergisi*, 1(1), 62-82.
- Alanlı, A. (2024). Kamu Politikası Belgeleri Üzerinden Korgan İlçesinin Kırsal Turizm Potansiyelinin Değerlendirilmesi. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel*, 7(2), 425-446.
- Alkaya, A. ve Taştekin, İ. (2021). Kamu Hizmeti Motivasyonuna Örgütsel Bağlılığın Etkisi: Nevşehir İli Lise Öğretmenleri Uygulaması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(79), 1385-1404.
- Anderfuhren-Biget, S., F. Varone, D. Giauque ve A. Ritz. (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter? *International Public Management Journal*, 13 (3), 213-46.
- Anderfuhren-Biget, S. (2012). Profiles of Public Service-Motivated Civil Servants: Evidence from a Multicultural Country. *International Journal of Public Administration*, 35(1), 5-18.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th Edt.). London: Kogan Page Limited.
- Arslan, E. (2022). Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51(1), 395-407.
- Arslan, M. (2018a). Özel Sektör Motivasyon Araçlarının Türk Kamu Sektöründe Uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, 0(109), 103-136.
- Arslan, M. (2018b). *Kamu Hizmeti Motivasyonu*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Arslan, M. (2019). Kamu Hizmeti Motivasyonunu Şekillendiren Faktörler ve Sektör Tercihi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(4), 1261-1277.
- Asplund, S., Ahlin, J., Aström, S. ve Lindgren, B. M. (2022). Experiences of Work-Related Stress among Highly Stressed Municipal Employees in Rural Northern Sweden. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 17(1), 1-12.
- Aydın, İ., Demirkasimoğlu, N., Güner Demir, T. ve Erdemli, Ö. (2017). Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 50(2), 105-125.
- Behn, R. D. (1995). The Big Questions of Public Management. *Public Administration Review*, 55(4) 313-323.
- Brewer, G. A. ve Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers in The Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.

- Bright, L. (2005). Public Employees with High Levels of Public Service Motivation: Who Are They, Where Are They, And What Do They Want? *Review of Public Personnel Administration*, 25, 138–154.
- 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
- Camilleri, E. (2006). Towards Developing an Organizational Commitment—Public Service Motivation Model for Maltese Public Service Employees. *Public Policy and Administration*, 21, 63-83.
- Christensen, R. K. ve Wright, B. E. (2011). The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person Organization Fit and Person-Job Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(4), 723–743.
- Christensen, R. K., Paarlberg, L. ve Perry, J. L. (2017). Public Service Motivation Research: Lessons for Practice. *Public Administration Review*, 77(4), 529–542.
- Coleman, P. (2022). Validity and Reliability Within Qualitative Research for the Caring Sciences. *International Journal of Caring Sciences*, 14, 2041-2045.
- Coşkun, S. (2015). Kamu Hizmetleri Motivasyonu Kuramı: Bir Literatür Taraması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 61-74.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. London: Sage Publications.
- Creswell, J.W. ve Miller, D.L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice*, 39, 124-130.
- 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.
- Cüceloğlu, D.(2006). *İnsan ve Davranışı* (15.Basım). İstanbul: Remzi Kitapevi
- Çıgman, M. Z. (2021). *Türk Kamu Görevlilerinde Kamu Hizmeti Güdülemesi* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirden, A. (2023). Kamu Hizmeti Motivasyonunun Kuramsal Analizi: Teşvik ve Yaptırım Ötesindeki Motivasyon Unsurları. *Türk İdare Dergisi*, 496, 123 - 149.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (10.Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Erten, Ş. ve Türkmen, İ. (2022). Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 5(3), 652-664.
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar, Politikalar* (5. baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Fidan, T. (2021). Üniversite İdari Personelinin Psikolojik Sözleşme Algısının İş Doyumlarına Etkisi: Kamu Hizmeti Güdüsünün Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi (JFES)*, 54(1), 175-203.
- Gasparyan, A. (2024). From paperwork to pixels: Workload and digital governance in Armenian local authorities. *Frontiers in Political Science*, 6, 1-6.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Resources Information Center Annual Review Paper*, 29, 75-91.

- Guest, G., Bunce, A. ve Johnson, L. (2006). How Many Interviews are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Houston, D.J. (2000). Public-Service Motivation: A Multivariate Test. *Journal of Public Administration Research Theory*, 10(4), 713-727.
- Kıyak, B. (2022). *İş Özellikleri Ve Kamu Hizmeti Motivasyonu İlişkisi: Kalkınma Ajansları Örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kim, S. (2009). Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation. *The American Review of Public Administration*, 39(2), 149-163.
- Kim S. ve Vandenaabeele W. (2010). A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701-709.
- Kitay, T. (2015). Public Service Motivation at A Small Suburban Municipality: An Analysis of Intrinsic and Extrinsic Motivators and the Characteristics of Employees of the Town of Bradford West Gwillimbury. *MPA Major Research Papers*, 137.
- Lee, G. ve Choi, D. L. (2016). Does Public Service Motivation Influence the College Students' Intention to Work in the Public Sector? Evidence from Korea. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 145-163.
- Leisink, P. ve Steijn, B. (2009). Public Service Motivation and Job Performance of Public Sector Employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35–52.
- Lim, J. Y ve Moon, K. K. (2025). The Public Service Motivation's Impact on Turnover Intention in Korean Public Organizations: Do Perceived Organizational Politics Matter? *Behavioral Sciences*, 15(4), 474.
- Liu, B., Du, L., Wen, H. ve Bo, F. (2012). Public Service Motivation of Public-Versus Private-Sector Employees in A Chinese Context. *Social Behaviour and Personality: An International Journal*, 40(9), 1409–1418.
- Liu, B., Tang, N. ve 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.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour* (12th Ed.). New York: Mcgraw Hill.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco: Jos-sey-Bass.
- Moynihan, D. P., ve Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40-53.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behaviour Human Behaviour at Work* (13th ed.). New York: McGraw-Hill.
- OECD (2017). *Trust and Public Policy: How Better Governance Can Help Rebuild Public Trust*. Paris: OECD Publishing.
- Onar, S. (1966). *İdare Hukukunun Umumi Esasları*. İstanbul: İsmail Akgün Matbaası.
- Öztürk, H. (2021). İl Özel İdarelerinde Kamu Hizmeti Motivasyonu: Burdur İli Örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 5(3), 1231-1248.
- Palma, R., Crisci, A. ve Mangia, G. (2020). Public Service Motivation-Individual Performance Relationship: Does User Orientation Matter? *Socio-Economic Planning Sciences*, 73(6), 1-11.

- Patton, M. Q. (2002). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation* (3rd ed). London: Sage Publications.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, J. L. (1997). Antecedents of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(2), 181-197.
- Perry, J. L. (2000). Bringing Society in: Toward A Theory of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (2), 471-488.
- Perry, J. L. ve Hondeghem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence About Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3-12.
- Perry, J. L. ve Vandenabeele, W. (2015). Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions. *Public Administration Review*, 75(5), 692-699.
- Perry, J. L. ve Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. ve Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review*, 68, 445-458.
- Petrovsky, N. ve Ritz, A. (2014). Public Service Motivation and Performance: A Critical Perspective. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 2, 57-79.
- Petrovsky, N., Xin, G., ve Yu, J. (2023). Job Satisfaction and Citizen Satisfaction With Street-Level Bureaucrats: Is There a Satisfaction Mirror? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 33(2), 279-295.
- Prysmakova, P. (2013). *Public Service Motivation in Europe: Testing Attitudes Toward Work Motives*. Report. USA: Florida International University.
- Rainey, H. G. ve Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Ritz, A., G. A. Brewer ve O. Neumann (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76 (3), 414-26.
- Ritz, A., C. Schott, C. Nitzl ve K. Alfes (2020). Public Service Motivation and Prosocial Motivation: Two Sides of the Same Coin? *Public Management Review*, 1-25.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Sibonde, A. ve Dassah, M. (2021). The Relationship Between Employee Motivation and Service Quality: Case Study of a Selected Municipality in The Western Cape Province, South Africa. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*, 9(1), 1-12.

- Sunar, L. (2020). Türkiye’de Mesleki İtibar: Dönüşen Çalışma Hayatı ve Mesleklerin Sosyal Konumu. *Journal of Economy Culture and Society*, (1), 29–59.
- 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.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545–556.
- Vandenabeele, W. (2011). Who Wants to Deliver Public Service? Do Institutional Antecedents of Public Service Motivation Provide an Answer? *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 87–107.
- Vandenabeele, W. ve Van de Walle , S. (2008). International Difference in Public Service Motivation: Comparing Regions Across the World. J. L. Perry ve A. Hondeghem (Ed.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service* içinde, (223-244). Oxford: Oxford University Press.
- Wittmer, D. (1991). Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences Among Government, Hybrid Sector, and Business Managers. *Public productivity and Management Review*, 14, 369-383.
- Wright, B. E. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11(4), 559-586.
- Wright, B. E. (2007). Public Service and Motivation: Does Mission Matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54–64.
- Wright, B. ve Grant, A. (2010). Unanswered Questions about Public Service Motivation: Designing Research to Address Key Issues of Emergence and Effects. *Public Administration Review*, 70, 691-700.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevleri.

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ahmet ALANLI
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ahmet ALANLI
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ahmet ALANLI
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ahmet ALANLI
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ahmet ALANLI