

# SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA KAMU HİZMET MOTİVASYONUNUN İŞE TUTULMA İLE İLİŞKİSİ: BİR KAMU HASTANESİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Şafak Çınar<sup>1</sup>

ORCID: 0000-0003-1472-3931

## Öz

Bu çalışmanın amacı, kamu sağlık sektöründe çalışanların kamu hizmet motivasyonu (kamu yararı ile empati ve fedakârlık boyutları) ile işe tutulma düzeyleri (enerji, adanmışlık ve kendini kaptırma) arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu değişkenlerin demografik ve mesleki özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden tanımlayıcı tasarımda planlanmıştır. Araştırma, Ankara'da bir kamu hastanesinde görev yapan kriterlere uyan 303 sağlık çalışanı ile yürütülmüştür. Veriler, sosyo-demografik özellikler, İşe Tutulma Ölçeği ve Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeğini içeren çevrim içi anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach alfa katsayısı ile değerlendirilmiştir. Verilerin analizi IBM SPSS Statistics V25 yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir; grup karşılaştırmalarında Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri, ilişkilerin incelenmesinde Spearman korelasyon analizi ve işe tutulmayı yordayan değişkenlerin belirlenmesinde çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tüm istatistiksel analizlerde  $p < 0.05$  anlamlılık düzeyi olarak kabul edilmiştir. Araştırmada yaş ile çalışma yılı arasında güçlü bir ilişki saptanmış; yaş ve mesleki deneyim arttıkça işe tutulmanın alt boyutları ve toplam düzeyi ile pozitif yönlü ilişkiler olduğu belirlenmiştir. İşe tutulmanın alt boyutları ile toplam işe tutulma puanı arasında güçlü ilişkiler bulunmuş; işe tutulma ile kamu hizmet motivasyonu arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır. Kamu hizmet motivasyonunun alt boyutları ile toplam puan arasındaki ilişkilerin güçlü olduğu belirlenmiştir. İşe tutulma ve kamu hizmet motivasyonu düzeyleri çeşitli bireysel ve mesleki özelliklere göre karşılaştırılmıştır. Cinsiyete göre işe tutulma düzeyleri farklılaşmazken, kamu yararına yönelik motivasyon erkeklerde daha yüksek bulunmuştur. Sürekli gündüz çalışanların işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonu düzeyleri vardiyalı çalışanlara göre daha yüksek saptanmıştır. Meslek grupları arasında özellikle hemşirelerin bazı işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonu boyutlarında daha yüksek puanlara sahip olduğu belirlenmiştir. Görev yerine göre yapılan karşılaştırmalarda yönetim birimlerinde çalışanların işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonu düzeylerinin diğer birimlere kıyasla daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kamu hizmet motivasyonunun işe tutulmanın temel belirleyicisi olduğu, çalışma şeklinin ise işe tutulma üzerinde bağımsız ancak daha sınırlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, işe tutulma düzeyi ile kamu hizmet motivasyonu arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu iki yapının birbirini destekleyen psikososyal süreçler olduğu belirlenmiştir. Bulgular, kamu sağlık sektöründe çalışanların motivasyonel düzeylerinin yalnızca bireysel özelliklerle değil; çalışma düzeni, görev yeri ve örgütsel koşullarla da yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle vardiyalı çalışma, işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonu açısından olumsuz bir unsur olarak öne çıkarken, bazı meslek grupları ve görev yerlerinde daha yüksek düzeylerin gözlenmesi yönetsel ve örgütsel düzenlemelerin önemine işaret etmektedir. Bu sonuçlara ilişkin, kamu sağlık kurumlarında insan kaynakları ve çalışma koşullarına yönelik yapılacak düzenlemelerin çalışan bağlılığını ve hizmet etkinliğini destekleyebileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık Çalışanları, Kamu Hizmet Motivasyonu, Kamu Personel Yönetimi, İşe Tutulma

**Atıf için:** Çınar, Ş. (2026). Sağlık Çalışanlarında Kamu Hizmet Motivasyonunun İşe Tutulma İle İlişkisi: Bir Kamu Hastanesi Bağlamında İncelenmesi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 41, ss. 201-224.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Gülhane Sağlık Meslek Yüksekokulu,  
E-mail: safak.cinar@sbu.edu.tr

# The Relationship Between Public Service Motivation and Work Engagement Among Healthcare Workers: An Examination in The Context of A Public Hospital

## Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between public service motivation (dimensions of empathy for the public interest and self-sacrifice) and work engagement levels (vigor, dedication, and absorption) among employees in the public healthcare sector, and to determine whether these variables differ according to demographic and professional characteristics. This study was designed as descriptive research using quantitative methods. The research was conducted with 303 healthcare employees who met the inclusion criteria and were working in a public hospital in Ankara. Data were collected through an online questionnaire including socio-demographic characteristics, the Work Engagement Scale, and the Public Service Motivation Scale. The internal consistency of the scales was evaluated using the Cronbach's alpha coefficient. Data analysis was performed using IBM SPSS Statistics V25 software. Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis tests were used for group comparisons, Spearman correlation analysis was conducted to examine relationships, and multiple linear regression analysis was applied to determine the variables predicting work engagement. In all statistical analyses,  $p < 0.05$  was accepted as the significance level. The study found a strong relationship between age and years of work experience, and positive relationships were identified between increasing age and professional experience and both the sub-dimensions and the total level of work engagement. Strong relationships were found between the sub-dimensions of work engagement and the total work engagement score. Positive relationships were also detected between work engagement and public service motivation. The relationships between the sub-dimensions of public service motivation and the total score were also found to be strong. Work engagement and public service motivation levels were compared according to various individual and professional characteristics. While work engagement levels did not differ by gender, motivation toward public interest was found to be higher among males. Employees working only daytime shifts had higher levels of work engagement and public service motivation compared to shift workers. Among professional groups, nurses were found to have higher scores in some dimensions of work engagement and public service motivation. Comparisons based on workplace indicated that employees working in administrative units had higher levels of work engagement and public service motivation compared to those working in other units. Public service motivation was identified as the main determinant of work engagement, while working pattern had an independent but more limited effect on work engagement. The findings of this study indicate that there is a positive relationship between work engagement and public service motivation and that these two constructs represent mutually reinforcing psychosocial processes. The results show that the motivational levels of employees in the public healthcare sector are closely related not only to individual characteristics but also to working patterns, workplace, and organizational conditions. In particular, shift work emerged as a negative factor in terms of work engagement and public service motivation, while higher levels observed in certain professional groups and workplaces highlight the importance of managerial and organizational arrangements. In line with these findings, it is considered that regulations regarding human resources and working conditions in public healthcare institutions may support employee engagement and service effectiveness.

**Keywords:** *Healthcare Professionals; Public Service Motivation; Public Personnel Management; Work Engagement*

## 1. Kavramsal Çerçeve

Toplumun menfaatini amaçlayan kamu hizmetleri, yetkililerin idaresi altında, yürütülen iş ve eylemlerdir (Derbil, 1950). Kamu çalışanlarının, dürüst, şeffaf, ahlaklı olmaları kısacası kamu yararını gözetmeleri beklenmektedir (Yaman, 2020). Kamu hizmet motivasyonu (Çetinkaya & Görün, 2025), kamu politikası ve yönetime ilgi, kamusal çıkar ve yurttaşlık sorumluluğu, şefkat ve özveri boyutlarını içermektedir (Vandenabeele vd., 2014; Boyd, 2023). Kamu hizmet motivasyonu, çalışanların işe bağlılığının göstergelerinden sayılmaktadır (Cooke vd., 2019). Bu nedenle hizmet veren ve alan tarafların arzuladığı bir durumdur (Houston, 2006). İşe tutulma, çalışanın işine enerjik, istekli yaklaştığı, odaklandığı olumlu bir durumdur (Leiter & Bakker, 2010). Kamu hizmet motivasyonu yüksek olanlar, kurumlarına daha bağlı ve çalışmaya daha isteklidirler (Lu & Chen, 2022; Mussagulova, 2021; Peretz, 2023; Qi & Wang, 2018). Kamu hizmet motivasyonu arttıkça, örgütsel bağlılık artmakta (Boardman & Sundquist, 2009) ayrıca iş talepleriyle daha kolay başa çıkabilmektedir (Bakker, 2015). Kamu hizmet motivasyonu ile işe bağlılığın yakın ilişkili olduğu görülmektedir. Kamu hizmet motivasyonunu bireysel algılar, örgütsel ve yönetsel faktörler etkilemektedir (Kachornkittiya vd., 2012).

Kurumsal kimlik algısının, kurumsal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu açıklanmaktadır (Topaktaş vd., 2024). Kamu hizmet motivasyonu, yalnızca duygusal bağlılık değildir. İşe tutulma ve duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki olduğu; duygusal bağlılığın, işten ziyade kişilikten, daha fazla etkilendiği, işe tutulmanın duygusal bağlılığa göre daha kapsayıcı olduğu tespit edilmiştir (Rajagukguk & Desiana, 2021). Kamu hizmet motivasyonu, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Abdelmotaleb, 2020); (Nalwanga, 2022).

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma, kamu sağlık sektöründe kamu hizmet motivasyonu ile işe tutulma arasındaki ilişkinin varlığını ve kamu hizmet motivasyonu ve işe tutulmayı etkileyen bireysel faktörleri ayrı ayrı tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, sağlık çalışanlarının kamu yararı, empati ve fedakârlık boyutlarıyla kamu hizmet motivasyon düzeylerinin, onların işe karşı geliştirdikleri enerji, adanmışlık ve kendini kaptırma gibi işe *tutulma* boyutlarıyla nasıl

bir ilişki içinde olduğu değerlendirilecektir. Araştırmada ayrıca yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, görev türü gibi faktörlerin bu ilişki üzerindeki etkileri incelenecektir. Bu araştırmanın amacı, kamu sağlık sektöründe çalışanların kamu hizmet motivasyonu ve işe tutulma düzeylerini incelemek ve bu düzeyleri etkileyen faktörleri ortaya koymaktır. Elde edilen bulgular ile ulusal ve uluslararası literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırma yapılarak toplum yararına hizmete yönelik sonuçlar elde edilmesi hedeflenmektedir.

Araştırma soruları:

- Kamu sağlık sektöründe çalışanların kamu hizmet motivasyonu ile işe tutulma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Kamu sağlık sektöründe çalışanların kamu hizmet motivasyonu ile işe tutulma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki varsa, hangi yöndedir (pozitif/negatif) ve ne kadar güçlüdür?
- Kamu hizmet motivasyonu ve işe tutulma düzeyleri; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi ve çalışılan birim gibi demografik ve mesleki özelliklere göre farklılık göstermekte midir?

## 2. Araç ve Yöntem

### 2.1. Araştırma Tasarımı

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tanımlayıcı tasarımda planlanmıştır. Veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

### 2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma Ankara'da bir kamu hastanesinin sağlık çalışanlarına 1-30 Aralık 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini hastanenin tüm sağlık çalışanları oluşturmuştur. Araştırma öncesi örneklem hesabı yapılmamıştır. Bu tarihler arasında belirlenen kriterlere uyan hastanede çalışan gönüllü sağlık çalışanlarından 303 katılımcı örneklemi oluşturmuştur. Örneklem seçiminde rastgele örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmaya dâhil edilme kriterleri, 18 yaş ve üzerinde olmak ve sağlık çalışanı olarak görev yapıyor olmak şeklinde belirlenmiştir. Çoklu doğrusal regresyon analizi

için G\*Power 3.1 yazılımı kullanılarak a priori güç analizi yapılmıştır. Büyük etki büyüklüğü ( $f^2 = 0.61$ ),  $\alpha = 0.05$ , güç  $(1-\beta) = 0.90$  ve iki yordayıcı değişken varsayıldığında, gerekli minimum örneklem büyüklüğü 25 olarak hesaplanmıştır. Çalışmaya 303 katılımcı dâhil edilmiş olup, örneklem büyüklüğünün analizler için fazlasıyla yeterli olduğu değerlendirilmiştir. Post hoc güç analizi, gözlenen p-değeri ve etki büyüklüğüne ek bir bilgi sağlamadığı için yapılmamıştır. Bunun yerine, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini göstermek amacıyla a priori güç analizi tercih edilmiştir.

### 2.3. Araştırmanın Etik Yönü

Bu çalışma için Ankara Yenimahalle Eğitim ve Araştırma Hastanesi Etik Kurul Başkanlığından 21 Kasım 2025 tarihli ve 2025-26 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

### 2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, üç bölümden oluşan veri toplama formu aracılığıyla online form oluşturularak toplanmıştır. Formun birinci bölümünde katılımcıların yaşı, cinsiyeti, sağlık hizmet sektöründe çalışma süresi, mesleği, eğitim durumu, görev yaptığı birim ve çalışma şekline ilişkin toplam yedi soru; ikinci bölümünde, katılımcıların işe tutulma düzeylerini değerlendirmek amacıyla kullanılan İşe Tutulma Ölçeği (Güler vd., 2019) yer almaktadır. Ölçek, bireylerin işlerine yönelik enerji, adanma ve işe kendini kaptırma düzeylerini ölçmeyi amaçlayan toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Formun üçüncü bölümünde, katılımcıların kamu hizmet motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla kamu hizmet motivasyonu Ölçeği (Erten & Türkmen, 2022) kullanılmıştır. Ölçek, bireylerin kamu yararına hizmet etme isteği, toplumsal fayda odaklılık, fedakârlık ve empatiye dayalı motivasyonlarını değerlendirmeyi amaçlayan toplam 12 maddeden oluşmaktadır. Kullanılan iki ölçeğin maddeleri 5'li Likert tipi derecelendirme ile yanıtlanmaktadır (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum). 12 maddeden oluşan iki boyutlu kamu hizmet motivasyonu ölçeğinin kamu personelinin kamu hizmetine yönelik motivasyonunu ölçmede geçerli ve güvenilir olduğu görülmüştür (Erten & Türkmen, 2022).

## 2.5. Verilerin Toplanması

Veriler IBM SPSS Statistics V25 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler; kategorik değişkenler için sayı ve yüzde, sürekli değişkenler için ortalama  $\pm$  standart sapma, medyan (IQR) ve minimum–maksimum değerler olarak sunulmuştur. Ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach alfa katsayısı ile değerlendirilmiş ve  $\alpha \geq 0.70$  kabul edilebilir güvenilirlik düzeyi olarak alınmıştır. Normallik varsayımı Kolmogorov–Smirnov testi ile incelenmiş; normallik varsayımını sağlamayan değişkenler için parametrik olmayan testler kullanılmıştır. İki grup karşılaştırmalarında Mann–Whitney U, ikiden fazla grup karşılaştırmalarında Kruskal–Wallis testi uygulanmış; anlamlı sonuçlar için Dunnett’s post-hoc analizi yapılmıştır. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkiler Spearman sıra farkları korelasyonu ile değerlendirilmiştir. Toplam işe tutulmayı yordayan değişkenleri belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmış; model uyumu F testi ve  $R^2$  değeri ile raporlanmıştır. Çoklu doğrusal bağlantı VIF ( $<5$ ) ve tolerans ( $>0.20$ ) değerleri ile incelenmiştir. Tüm analizlerde iki yönlü  $p < 0.05$  istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir.

## 3. Bulgular

Araştırmaya toplam 303 sağlık çalışanı dâhil edilmiştir. Katılımcıların %39,6’sı ( $n=120$ ) erkek, %60,4’ü ( $n=183$ ) kadın olup örnekleme kadınlara oranı daha yüksektir. Katılımcıların çoğunluğunu hekimler ve hemşireler oluşturmaktadır; örneklem ağırlıklı olarak lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip, klinik/servislerde ve sürekli gündüz çalışan bireylerden oluşmaktadır. Sağlık çalışanlarının diğer özellikleri Tablo 1’de sunulmaktadır.

Sağlık Çalışanlarında Kamu Hizmet Motivasyonunun İşe Tutulma ile İlişkisi:  
Bir Kamu Hastanesi Bağlamında İncelenmesi

		N (%)	
<b>Cinsiyet</b>			
	Erkek	120 (39.6)	
	Kadın	183 (60.4)	
<b>Mesleğiniz</b>			
	Hekim	163 (53.8)	
	Hemşire	101 (33.3)	
	Teknisyen	19 (6.3)	
	Destek Personeli	20 (6.6)	
<b>Eğitim Durumu</b>			
	Ön Lisans	20 (6.6)	
	Lisans	137 (45.2)	
	Lisans Üstü	146 (48.2)	
<b>Görev Yeri</b>			
	Akademik Kadrolar	24 (7.9)	
	Klinik/Servis	95 (31.4)	
	Poliklinik	51 (16.8)	
	Ameliyathane	14 (4.6)	
	Yönetim Birimleri	46 (15.2)	
	Destek Birimleri	30 (9.9)	
	Yoğun Bakım	17 (5.6)	
	Diğer	26 (8.6)	
<b>Çalışma Şekli</b>			
	Sürekli Gündüz	174 (57.4)	
	Vardiya	129 (42.6)	
	<b>Min.-Maks. (Medyan)</b>	<b>Ortalama±St. Sapma</b>	<b>Normallik Testi</b>
<b>Yaş</b>	24-62 (37)	38.37±7.62	p<0.001*
Erkek	25-56 (36)	37.52±6.91	p=0.002*
Kadın	24-62 (38)	38.93±8.10	p=0.008*
<b>Çalışma Yılı</b>	1-42 (13)	14.68±8.73	p<0.001*

\*Kolmogorov Smirnov Normallik Testi  $p>\alpha=0.05$  İstatistiksel Anlamlılık

**Tablo 1:** Araştırmaya Katılan Sağlık Çalışanlarının Sosyodemografik ve Mesleki Özellikleri ile Yaş ve Çalışma Yılına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada katılımcıların işe tutulma düzeyleri ile kamu hizmet motivasyonu düzeylerini değerlendirmek amacıyla kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve dağılım özellikleri Tablo 2’de sunulmuştur.

	Madde Sayısı	Cronbach $\alpha$ Katsayısı	Min.-Maks. (Medyan)	Ortalama $\pm$ St. Sapma
Toplam İşe Tutulma	6	0.934	1-5 (3.83)	3.57 $\pm$ 0.99
Enerji Alt Boyutu	2	0.946	1-5 (4.00)	3.40 $\pm$ 1.11
Adanmışlık Alt Boyutu	2	0.928	1-5 (4.00)	3.59 $\pm$ 1.09
Kendini kaptırma Alt Boyutu	2	0.932	1-5 (4.00)	3.72 $\pm$ 1.11
KHMToplam	12	0.950	1-5 (4.08)	4.03 $\pm$ 0.84
Kamu Yararı Alt Boyutu	6	0.935	1-5 (4.33)	4.18 $\pm$ 0.87
Empati ve Fedakârlık Alt Boyutu	6	0.919	1-5 (4.00)	3.88 $\pm$ 0.91

\*Kolmogorov Smirnov Normallik Testi  $p>\alpha=0.05$  İstatistiksel Anlamlılık

**Tablo 2:** İşe Tutulma ve Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeklerinin Güvenirlik, Tanımlayıcı İstatistikler ve Normallik Testi Sonuçları

Altı maddeden oluşan İşe Tutulma Ölçeği için Cronbach alfa katsayısı 0.934 olup ölçeğin çok yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. On iki maddeden oluşan kamu hizmet motivasyonu ölçeği için Cronbach alfa katsayısı 0.950 olup ölçeğin mükemmel düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yaş, çalışma yılı, işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiş olup, sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Yaş	1								
2.Çalışma Yılı	0.921*	1							
3.Enerji Alt Boyutu	0.156*	0.160*	1						
4.Adanmışlık Alt Boyutu	0.214*	0.195*	0.792*	1					
5.Kendini kaptırma Alt Boyutu	0.119*	0.141*	0.546*	0.548*	1				
6.Toplam İşe Tutulma	0.184*	0.198*	0.907*	0.880*	0.770*	1			
7.Kamu Yararı Alt Boyutu	0.127*	0.100	0.382*	0.422*	0.348*	0.415*	1		
8.Empati ve Fedakârlık Alt Boyutu	0.172*	0.178*	0.402*	0.448*	0.425*	0.472*	0.662*	1	
9.KHM Toplam	0.179*	0.172*	0.419*	0.470*	0.403*	0.472*	0.871*	0.933*	1

\*Spearman Korelasyon Katsayısı  $p<\alpha=0.05$  İstatistiksel Anlamlılık

**Tablo 3:** Yaş, Çalışma Yılı, İşe Tutulma ve Kamu Hizmet Motivasyonu Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Yaş ile çalışma yılı arasında çok güçlü ve pozitif bir ilişki saptanmıştır ( $r = 0.921$ ,  $p < 0.05$ ). Yaş ve çalışma yılı ile işe tutulmanın alt boyutları ve toplam puanı arasında zayıf ancak anlamlı pozitif ilişkiler belirlenmiştir ( $r = 0.141-0.214$ ;  $p < 0.05$ ). İşe tutulma ölçeğinin alt boyutları arasında orta-çok güçlü düzeyde pozitif korelasyonlar ( $r = 0.546-0.792$ ;  $p < 0.05$ ) ve alt boyutlar ile toplam işe tutulma puanı arasında yüksek düzeyde ilişkiler saptanmıştır ( $r = 0.770-0.907$ ;  $p < 0.05$ ). İşe tutulma ile kamu hizmet motivasyonu arasında orta düzeyde ve pozitif ilişkiler bulunmuştur ( $r = 0.415-0.472$ ;  $p < 0.05$ ). Kamu hizmet motivasyonu alt boyutları ile toplam kamu hizmet motivasyonu puanı arasındaki ilişkiler çok güçlü düzeydedir ( $r = 0.871-0.933$ ;  $p < 0.05$ ).

Cinsiyete Göre İşe Tutulma ve Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması					
	ERKEK (120)		KADIN (183)		İstatistiksel Analiz
	Medyan (IQR)	Ortalama±St. Sapma	Medyan (IQR)	Ortalama±St. Sapma	
Enerji Alt Boyutu	4.00 (2.12-4.00)	3.38±1.20	4.00 (3.00-4.00)	3.41±1.06	0.936
Adanmışlık Alt Boyutu	4.00 (2.62-4.00)	3.47±1.19	4.00 (3.50-4.00)	3.67±1.02	0.266
Kendini kaptırma Alt Boyutu	4.00 (3.00-4.50)	3.60±1.23	4.00 (3.50-4.50)	3.80±1.03	0.238
Toplam İşe Tutulma	3.83 (2.83-4.16)	3.48±1.10	3.83 (3.33-4.16)	3.63±0.91	0.434
Kamu Yararı Alt Boyutu	4.50 (4.00-5.00)	4.23±0.97	4.16 (3.83-4.83)	4.15±0.80	<b>0.026*</b>
Empati ve Fedakârlık Alt Boyutu	4.00 (3.33-4.66)	3.84±1.00	4.00 (3.66-4.50)	3.90±0.85	0.879
KAMU HİZMET MOTİVASYONU Toplam	4.20 (3.66-4.81)	4.03±0.93	4.00 (3.75-4.58)	4.02±0.78	0.349

Çalışma Şekline Göre İşe Tutulma ve Kamu Hizmet Motivasyonu Düzeylerinin Karşılaştırılması					
	Sürekli Gündüz (174)		Vardiya (129)		İstatistiksel Analiz
	Medyan (IQR)	Ortalama±St. Sapma	Medyan (IQR)	Ortalama±St. Sapma	
<b>Enerji Alt Boyutu</b>	4.00 (3.00-4.00)	3.61±1.04	3.50 (2.00-4.00)	3.12±1.15	<0.001*
<b>Adanmışlık Alt Boyutu</b>	4.00 (3.50-4.50)	3.78±1.03	3.50 (2.50-4.00)	3.34±1.12	<0.001*
<b>Kendini kaptırma Alt Boyutu</b>	4.00 (3.50-4.50)	3.85±1.06	4.00 (3.00-4.00)	3.55±1.16	0.011*
<b>Toplam İşe Tutulma</b>	4.00 (3.50-4.33)	3.75±0.94	3.50 (2.83-4.00)	3.33±1.01	<0.001*
<b>Kamu Yararı Alt Boyutu</b>	4.33 (4.00-5.00)	4.25±0.86	4.16 (3.83-4.83)	4.08±0.88	0.024*
<b>Empati ve Fedakârlık Alt Boyutu</b>	4.00 (3.66-4.66)	3.98±0.90	3.83 (3.33-4.33)	3.73±0.91	0.005*
<b>KAMU HİZMET MOTİVASYONU Toplam</b>	4.20 (3.83-4.75)	4.12±0.83	4.00 (3.66-4.50)	3.91±0.84	0.005*

\*Mann Whitney U Testi,  $p < \alpha = 0.05$  İstatistiksel Anlamlılık

**Tablo 4:** Cinsiyete ve Çalışma şekline göre işe tutulma ve Kamu Hizmet Motivasyonu puanlarının karşılaştırılması

Araştırmada katılımcıların işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonu düzeyleri, cinsiyete göre karşılaştırılmış olup, sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur. Ölçek puanlarının normallik varsayımını sağlamaması nedeniyle karşılaştırmalarda non-parametrik testler (Mann-Whitney U testi) kullanılmıştır. Cinsiyete göre işe tutulmanın enerji, adanmışlık, kendini kaptırma alt boyutları ile toplam işe tutulma puanı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p > 0.05$ ). Kamu hizmet motivasyonu alt boyutlarından kamu yararı puanı erkeklerde kadınlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur ( $p = 0.026$ ). Buna karşılık, empati ve fedakârlık alt boyutu ile toplam kamu hizmet motivasyonu puanı açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p > 0.05$ ). Katılımcıların işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonu düzeyleri, çalışma şekline göre (sürekli gündüz çalışanlar ve vardiyalı çalışanlar) karşılaştırılmış olup, sonuçlar Tablo 4'te su-

nulmuştur. Ölçek puanlarının normallik varsayımını sağlamaması nedeniyle analizlerde Mann-Whitney U testi kullanılmıştır.

Enerji alt boyutu açısından sürekli gündüz çalışanların medyan puanı 4.00 (IQR: 3.00-4.00), vardiyalı çalışanların medyan puanı 3.50 (IQR: 2.00-4.00) olarak saptanmıştır. Ortalama puanlar sırasıyla  $3.61 \pm 1.04$  ve  $3.12 \pm 1.15$  olup, sürekli gündüz çalışanların enerji düzeylerinin vardiyalı çalışanlara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı derecede daha yüksek olduğu belirlenmiştir ( $p < 0.001$ ). Çalışma şekline göre yapılan karşılaştırmalar, vardiyalı çalışmanın hem işe tutulma hem de kamu hizmet motivasyonu üzerinde olumsuz bir etkiyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonu düzeyleri, meslek gruplarına göre (hekim, hemşire, teknisyen ve destek personeli) karşılaştırılmıştır. Ölçek puanlarının normal dağılım göstermemesi nedeniyle analizlerde Kruskal-Wallis testi kullanılmış; anlamlı fark saptanan değişkenler için ikili karşılaştırmalar (post-hoc analiz) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur. Meslek grupları arasında enerji alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p = 0.332$ ). Buna karşılık, adanmışlık, kendini kaptırma ve toplam işe tutulma puanı bakımından meslek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar belirlenmiş (sırasıyla  $p = 0.024$ ,  $p = 0.025$  ve  $p = 0.024$ ) ve post-hoc analizlerde hemşirelerin bu boyutlarda hekimlere kıyasla daha yüksek puanlara sahip olduğu saptanmıştır. Kamu yararı alt boyutu açısından meslek grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ( $p = 0.799$ ). Buna karşılık, empati ve fedakârlık alt boyutu ( $p = 0.002$ ) ile toplam kamu hizmet motivasyonu puanı ( $p = 0.044$ ) açısından meslek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar belirlenmiş; post-hoc analizler hemşirelerin, ayrıca toplam kamu hizmet motivasyonu puanında hemşire ve teknisyenlerin, hekimlere kıyasla daha yüksek puanlara sahip olduğunu göstermiştir. Meslek gruplarına göre yapılan karşılaştırmalar, işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonunun bazı boyutlarda mesleğe özgü olarak farklılaştığını; özellikle hemşirelerin adanmışlık, kendini kaptırma, toplam işe tutulma ve empati-fedakârlık boyutlarında hekimlere kıyasla daha yüksek puanlara sahip olmasının mesleki rol beklentileri, hasta ile temas süresi ve bakım odaklı çalışma yapısı ile ilişkili olabileceğini düşündürmektedir. Buna karşın kamu yararı boyutunda fark saptanmamasının sağlık çalışanlarının tamamında kamu yararının ortak ve güçlü bir mesleki değer olarak içselleştirildiğini göstermektedir.

Meslek Gruplarına Göre İşe Tutulma ve Kamu Hizmet Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması					
	Hekim (163) (a)	Hemşire (101) (b)	Teknisyen (19) (c)	Destek Personeli (20) (d)	İstatistiksel Analiz
	Medyan (IQR)	Medyan (IQR)	Medyan (IQR)	Medyan (IQR)	
Enerji Alt Boyutu	3.50 (2.00-4.00)	4.00 (3.00-4.00)	4.00 (3.50-4.00)	4.00 (3.00-4.00)	0.332
Adanmışlık Alt Boyutu	4.00 (2.50-4.00)	4.00 (3.50-4.00)	4.00 (3.50-5.00)	4.00 (3.50-4.00)	0.024* b>a
Kendini kaptırma Alt Boyutu	4.00 (3.00-4.00)	4.00 (3.70-4.75)	4.00 (3.50-4.50)	4.00 (3.12-4.50)	0.025* b>a
Toplam İşe Tutulma	3.66 (2.83-4.00)	4.00 (3.50-4.16)	4.00 (3.50-4.33)	4.00 (3.25-4.00)	0.024* b>a
Kamu Yararı Alt Boyutu	4.16 (3.83-4.83)	4.33 (4.00-4.83)	4.16 (3.83-4.66)	4.08 (4.00-5.00)	0.799
Empati ve Fedakârlık Alt Boyutu	3.83 (3.16-4.33)	4.16 (3.83-4.66)	4.00 (3.83-4.50)	4.00 (3.04-4.83)	0.002* b>a
KAMU HİZMET MOTİVASYONU Toplam	4.00 (3.58-4.50)	4.25 (3.83-4.75)	4.25 (3.83-4.41)	4.00 (3.62-4.91)	0.044*
Eğitim Düzeyine Göre İşe Tutulma ve Kamu Hizmet Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması					
	Ön Lisans (20) (a)	Lisans (137) (b)	Lisans Üstü (146) (c)	İstatistiksel Analiz	
	Medyan (IQR)	Medyan (IQR)	Medyan (IQR)		
Enerji Alt Boyutu	4.00 (3.50-4.37)	4.00 (3.00-4.00)	3.50 (2.00-4.00)	0.272	
Adanmışlık Alt Boyutu	4.00 (3.62-5.00)	4.00 (3.50-4.00)	4.00 (2.50-4.00)	0.096	
Kendini kaptırma Alt Boyutu	4.25 (3.00-5.00)	4.00 (3.50-4.50)	4.00 (3.00-4.50)	0.497	
Toplam İşe Tutulma	4.00 (3.37-4.79)	3.83 (3.33-4.00)	3.75 (2.79-4.16)	0.167	
Kamu Yararı Alt Boyutu	4.33 (3.62-5.00)	4.16 (3.83-4.83)	4.50 (4.00-4.87)	0.247	
Empati ve Fedakârlık Alt Boyutu	4.50 (3.41-4.83)	4.00 (3.66-4.50)	4.00 (3.33-4.66)	0.460	
Kamu Hizmet Motivasyon Toplam	4.37 (3.64-4.89)	4.00 (3.75-4.58)	4.08 (3.66-4.66)	0.725	
Görev Yerine Göre İşe Tutulma ve Kamu Hizmet Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması					

Sağlık Çalışanlarında Kamu Hizmet Motivasyonunun İşe Tutulma ile İlişkisi:  
Bir Kamu Hastanesi Bağlamında İncelenmesi

	Adanmışlık	Toplam İşe Tutulma	Kamu Yararı	Empati / Fedakârlık	KHM Toplam
	Medyan (IQR)	Medyan (IQR)	Medyan (IQR)	Medyan (IQR)	Medyan (IQR)
Akademik Kadrolar (a)	4.00 (3.12-4.37)	3.83 (3.20-4.45)	4.16 (4.00-4.83)	3.91 (3.20-4.66)	3.95 (3.58-4.66)
Klinik/Servis (b)	4.00 (3.00-4.00)	3.66 (3.00-4.16)	4.16 (3.83-4.83)	4.00 (3.33-4.50)	4.00 (3.66-4.58)
Poliklinik (c)	4.00 (3.00-4.00)	3.83 (2.83-4.00)	4.16 (3.66-4.83)	4.00 (3.16-4.50)	4.00 (3.50-4.50)
Ameliyathane(d)	4.00 (3.87-4.25)	4.00 (3.50-4.12)	4.08 (3.79-4.62)	3.91 (3.50-4.70)	3.95 (3.72-4.50)
Yönetim Birimleri (e)	4.00 (3.87-5.00)	4.00 (3.66-4.66)	4.91 (4.33-5.00)	4.66 (4.00-5.00)	4.83 (4.25-5.00)
Destek Birimleri (f)	4.00 (3.00-4.00)	3.66 (3.00-4.16)	4.16 (4.00-4.83)	4.00 (3.45-4.50)	4.12 (3.75-4.43)
Yoğun Bakım (g)	4.00 (2.75-4.00)	3.83 (3.25-4.00)	4.00 (3.75-4.83)	4.00 (3.50-4.58)	4.00 (3.66-4.75)
Diğer (h)	3.50 (2.50-4.00)	3.58 (2.62-4.00)	4.16 (4.00-4.50)	3.83 (3.12-4.04)	3.95 (3.58-4.33)
P değeri	<b>0.002*</b> e>h	<b>0.008*</b> e>h, e>b	<b>&lt;0.001*</b> e>c, e>b	<b>&lt;0.001*</b> e>c, e>b, e>f, e>h	<b>&lt;0.001*</b> e>c, e>b, e>h
*Kruskal Wallis Testi, Dunnet's Çoklu Karşılaştırma					

**Tablo 5:** Meslek Gruplarına Göre, eğitim düzeyine ve görev yerine göre işe tutulma ve kamu Hizmet Motivasyon Düzeylerinin Karşılaştırılması

Katılımcıların işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonu düzeyleri, eğitim durumuna göre (ön lisans, lisans ve lisansüstü) karşılaştırılmıştır. Ölçek puanlarının normal dağılım göstermemesi nedeniyle analizlerde Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur. Eğitim düzeylerine göre enerji alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $p = 0.272$ ). Benzer şekilde, adanmışlık ( $p = 0.096$ ), kendini kaptır-

ma ( $p = 0.497$ ) ve toplam işe tutulma puanı ( $p = 0.167$ ) bakımından da eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Kamu yararı ( $p = 0.247$ ) ile empati ve fedakârlık ( $p = 0.460$ ) alt boyutları açısından eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık saptanmamış; toplam kamu hizmet motivasyonu puanı bakımından da gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenmemiştir ( $p = 0.725$ ). Katılımcıların işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonu düzeyleri, görev yaptıkları birimlere göre (akademik kadrolar, klinik/servis, poliklinik, ameliyathane, yönetim birimleri, destek birimleri, yoğun bakım ve diğer) karşılaştırılmıştır. Ölçek puanlarının normal dağılım göstermemesi nedeniyle analizlerde Kruskal-Wallis testi kullanılmış; istatistiksel olarak anlamlı bulunan değişkenler için ikili karşılaştırmalar (post-hoc analiz) yapılmıştır. Bulgular Tablo 5'te sunulmaktadır. Görev yerlerine göre adanmışlık alt boyutu açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ( $p = 0.002$ ). Post-hoc analizler yönetim birimlerinde çalışanların adanmışlık düzeylerinin "diğer" birimlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğunu göstermiştir. Toplam işe tutulma puanı bakımından da görev yerleri arasında anlamlı fark bulunmuş ( $p = 0.008$ ) ve yönetim birimlerinde çalışanların puanlarının klinik/servis ve "diğer" gruplardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Kamu yararı ( $p < 0.001$ ) ile empati ve fedakârlık ( $p < 0.001$ ) alt boyutları açısından görev yerlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklar saptanmış; post-hoc analizler her iki boyutta da yönetim birimlerinde çalışanların poliklinik, klinik/servis, destek birimleri ve "diğer" gruplara kıyasla daha yüksek puanlara sahip olduğunu ortaya koymuştur. Toplam kamu hizmet motivasyonu puanı açısından da görev yerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark belirlenmiş ( $p < 0.001$ ) ve yönetim birimlerinde çalışanların puanlarının diğer görev yerlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Görev yerine göre yapılan karşılaştırmalar, işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonunun özellikle yönetim birimlerinde çalışanlar lehine belirgin biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Yönetim birimlerinde çalışanların hem adanmışlık ve toplam işe tutulma hem de kamu yararı, empati-fedakârlık ve toplam kamu hizmet motivasyonu düzeylerinde daha yüksek puanlara sahip olmasının karar alma süreçlerine katılım, örgütsel sorumluluk ve kurumsal aidiyet duygusunun bu birimlerde daha güçlü olabileceğini düşündürmektedir. Buna

karşın klinik ve destek hizmetlerinde çalışan gruplarda görece daha düşük puanların iş yükü, vardiya düzeni ve hasta temelli yoğun stres faktörleriyle ilişkili olabileceğini düşünlmektedir.

Değişken	B	St. Hata	$\beta$	t	Sig.	Tolerans	Vif
Sabit	0.910	0.230		3.953	0.000*		
Kamu hizmet motivasyonu Toplam Puanı	0.689	0.054	0.585	12.763	0.000*	0.985	1.015
Çalışma Şekli	-0.267	0.092	-0.133	-2.901	0.004*	0.985	1.015
Model Anlamlılığı F:91.610 p<0.001* R <sup>2</sup> =0.379							

\* p< $\alpha$ =0.05 İstatistiksel Anlamlılık

**Tablo 6:** Toplam İşe Tutulma Ölçek Puanını Etkileyen Değişkenlerin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Toplam işe tutulma düzeyini yordayan değişkenlerin belirlenmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmış, modele kamu hizmet motivasyonu toplam puanı ve çalışma şekli bağımsız değişken olarak dâhil edilmiştir. Kurulan regresyon modelinin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmış (F = 91.610, p < 0.001) ve modelin toplam işe tutulmadaki varyansın %37,9'unu açıkladığı belirlenmiştir (R<sup>2</sup> = 0.379). Çoklu doğrusal bağlantı varsayımı incelendiğinde, tüm değişkenler için tolerans değerlerinin 0.98'in üzerinde, VIF değerlerinin ise 1.02'nin altında olduğu görülmüş ve modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmadığı saptanmıştır. Regresyon katsayıları değerlendirildiğinde, kamu hizmet motivasyonu toplam puanının toplam işe tutulmanın en güçlü yordayıcısı olduğu belirlenmiştir (B = 0.689,  $\beta$  = 0.585, t = 12.763. Kamu hizmeti motivasyonu toplam puanındaki bir birimlik artışın toplam işe tutulma puanında 0.689 birimlik artış ile ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışma şeklinin de toplam işe tutulmayı bağımsız ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yordadığı saptanmış (B = -0.267,  $\beta$  = -0.133, t = -2.901, p = 0.004) olup, negatif yönlü katsayı vardiyalı çalışmanın gündüz çalışmaya kıyasla işe tutulma düzeyini azalttığını göstermektedir. Bu bulgular, kamu hizmet motivasyonunun işe tutulmanın temel belirleyicisi olduğunu; çalışma şeklinin ise işe tutulma üzerinde bağımsız ve daha sınırlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

#### 4. Tartışma

Kamu Hizmet motivasyonunun bireysel faktörlerle ilişkisini araştıran çalışmalarda kamu hizmet motivasyonu puanlarında erkeklerin, kadın katılımcılardan fazla olduğu (Öztürk, 2021; Vandenabeele, 2011) ve kadınların merhamet açısından (Arslan & Bülbül, 2024; Vandenabeele, 2011) kamu yararına bağlılık puanının fazlalığı görülse de genellikle kamu hizmet motivasyonu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı açıklanmaktadır (Arslan & Bülbül, 2024; Ceyhan, 2024; Çetinkaya & Görün, 2025; Parola vd., 2019). Cinsiyet faktörünün çoğunlukla genetik ve çevresel faktörler haricinde (Ricucci, 2018) kamu hizmet motivasyonu ile ilişkisi bulunamamıştır. Yaş gruplarına göre, kamu hizmet motivasyonu açısından anlamlı fark olmadığı (Ceyhan, 2024) (Öztürk, 2021) buna karşın, yaş ile kamu hizmet motivasyonu arasında küçük bir korelasyon olduğu ve kamu hizmet motivasyonunun yaş ilerledikçe arttığı yönünde (Ceyhan, 2024; Çetinkaya & Görün, 2025; Parola vd., 2019) farklı bulgulara da rastlanılmaktadır. Merhamet, fedakârlık, kamu yararına bağlılık ileri yaşlarda artış göstermektedir (Arslan & Bülbül, 2024). Kamu hizmet motivasyonunun eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği (Öztürk, 2021), lisansüstü mezunların, kamu hizmet motivasyonunun yüksek olduğu (Ceyhan, 2024) eğitim arttıkça, merhamet, kamusal duyarlılık ve topluma karşı sorumluluk ve fedakârlık puanlarının anlamlı olarak yükseldiği belirlenmiştir (Sağınç vd., 2024). Ancak, (Çetinkaya & Görün, 2025) çalışmasında, ön lisans mezunlarının «kamu yararına bağlılık" ve kamu hizmet motivasyonu puanlarının, lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bu açıdan istihdam türü, çalışma süresi değişkenlerinin farklılık gösterdiği (Öztürk, 2021), tıbbi sekreterler, ebe-hemşirelerin kamu hizmet motivasyonu algısının teknisyenlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Ceyhan, 2024). Ancak, medeni duruma, çalışma süresine, idari göreve göre ve hizmet süresine göre kamu hizmet motivasyonu puanlarının anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (Çetinkaya & Görün, 2025). Hizmet süresi ile kamu hizmet motivasyonu arasında anlamlı bir fark bulunmasa da (Çetinkaya & Görün, 2025) 6-10 yıldır çalışanların en yüksek algıya tabi oldukları tespit edilmiştir (Ceyhan, 2024).

Erkeklerin, kadınlara göre (Do & Pham, 2024; Kismono & Hanggarawati, 2022), daha yaşlıların -35-40 yaş arası (Kismono & Hanggarawati, 2022;

Sharma vd., 2017) ve daha tecrübelilerin (>5 yıl), (Do & Pham, 2024; Sharma vd., 2017), daha eğitimli olanların (Sharma vd., 2017) daha fazla işe adanmışlığı görülmüştür (Kim & Kang, 2017; Mori vd., 2024). Üniversitede yapılan bir çalışmada, işe bağlılık yaş, istihdam, unvana göre anlamlı farklılık gösterdiği, ancak, cinsiyet, eğitim ve tecrübeye göre iş bağlılığı düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (Sharma & Rajput, 2021). Benzer olarak yaşın işe bağlılık üzerinde anlamlı etkisini ancak, cinsiyet (Hartman & Barber, 2020), eğitim ve kıdem süresinin iş bağlılığını açıklamada anlamlı etkisi olmadığını açıklayan çalışmalara (Chaudhary & Rangnekar, 2017) rastlanılmaktadır.

Bu çalışmada, işe tutulma düzeyi arttıkça kamu hizmet motivasyonun arttığı ve bu iki kavramın birbirini destekleyen psikososyal yapılar olduğu görülmüştür. Bu bulgu, kamu hizmet motivasyonunun örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini gösteren çalışmalarla (Abdelmotaleb, 2020; Nalwanga, 2022) benzerlik göstermektedir.

Mesleki deneyim ve yaşın artmasıyla birlikte işe tutulma düzeylerinde sınırlı ancak tutarlı bir artış eğilimi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, daha yaşlı ve deneyimli çalışanların işe adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğunu bildiren çalışmalarla uyumlu görünmektedir (Kismono ve Hanggarawati, 2022; A. Sharma vd., 2017). Bununla birlikte, tecrübe (Sharma ve Rajput, 2021) ve kıdem süresi (Chaudhary ve Rangnekar, 2017) açısından işe tutulmada anlamlı ilişki saptamayan çalışmalarla karşılaştırıldığında, bu çalışmada farklı bulgulara ulaşıldığı görülmektedir.

İşe tutulmanın hem toplam puan hem de alt boyutlar düzeyinde cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Bu bulgu, kamu hizmet motivasyonu ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark olmadığını bildiren çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Çetinkaya ve Görün, 2025; Parola vd., 2019; Ceyhan, 2024; Arslan ve Bülbül, 2024). Bu çalışmada erkeklerin kamu yararına yönelik motivasyon düzeylerinin kadınlara kıyasla daha yüksek olması sonucu, benzer bulgulara ulaşan çalışmalarla uyumludur (Do ve Pham, 2024; Kismono ve Hanggarawati, 2022). Öte yandan, toplam kamu hizmet motivasyonu puanı açısından cinsiyet grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaması, Sharma ve Rajput (2021) tarafından bildirilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Bu çalışmada sürekli gündüz çalışanların enerji, adanmışlık ve kendini kaptırma düzeylerinin, vardiyalı çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu bulgusu, sürekli gündüz çalışma düzeninin işe tutulmanın tüm boyutları üzerinde daha olumlu bir etkiyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışma şekline göre yapılan karşılaştırmalar, vardiyalı çalışmanın hem işe tutulma hem de kamu hizmet motivasyonu ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Vardiyalı çalışmaya ilişkin elde edilen bulgular, önceki araştırmalarda doğrudan ele alınmayan bir çalışma düzenine dikkat çekmektedir. Literatürde, özellikle kamu sağlık sektöründe vardiyalı çalışmanın işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonu ile ilişkisini birlikte inceleyen çalışmaların sınırlı olması, bu bulguların keşfedici ve tamamlayıcı nitelikte olduğunu düşündürmektedir. Elde edilen sonuçlar, vardiyalı çalışmanın söz konusu değişkenlerle ilişkisel bir çerçevede değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmekte olup, bulguların gelecekte yapılacak çalışmalarla desteklenmesi önem taşımaktadır.

Enerji alt boyutu açısından meslek grupları arasında anlamlı bir fark saptanmaması durumu, enerji düzeylerinin meslekten bağımsız olarak benzer bir dağılım gösterdiğini düşündürmektedir. Buna karşılık, adanmışlık alt boyutunda meslek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunması ve hemşirelerin adanmışlık düzeylerinin hekimlere kıyasla anlamlı derecede daha yüksek olması bulgusu, hemşirelerin işe yönelik duygusal ve bilişsel bağlılıklarının daha güçlü olabileceğine işaret etmektedir. Kendini kaptırma alt boyutunda da benzer biçimde, hemşirelerin bu boyuttaki puanlarının hekimlerden daha yüksek olması bulgusu, hemşirelerin iş sırasında dikkat ve zihinsel odaklanma düzeylerinin daha yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, hemşirelerin toplam işe tutulma düzeylerinin hekimlere göre daha yüksek olduğu görülmesi, işe tutulmanın mesleki rol ve işin doğasına bağlı olarak farklılaşabileceğini düşündürmektedir.

Empati ve fedakârlık alt boyutlarında meslek grupları arasında hemşirelerin bu boyutlardaki puanlarının hekimlere kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Toplam kamu hizmet motivasyonu puanı bakımından da meslek grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmış ve özellikle hemşire ve teknisyen gruplarında daha yüksek değerler elde edilmesi bulgusu, Ceyhan (2024) tarafından bildirilen sonuçlarla benzerlik göstermekte

ve bu meslek gruplarında kamu hizmet motivasyonunun görece daha güçlü olabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonunun bazı boyutlarda mesleğe özgü olarak farklılaştırıldığının saptanması, Ceyhan (2024) çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Özellikle hemşirelerin adanmışlık, kendini kaptırma, toplam işe tutulma ve empati-fedakârlık boyutlarında hekimlere kıyasla daha yüksek puanlara sahip olması; mesleki rol beklentileri, hasta ile temas süresi ve bakım odaklı çalışma yapısı ile açıklanabilir. Buna karşın, kamu yararı boyutunda gruplar arasında fark saptanmaması, sağlık çalışanlarının tamamında kamu yararının ortak ve güçlü bir mesleki değer olarak içselleştirildiğini düşündürmektedir.

Eğitim düzeyi arttıkça enerji düzeylerinde hafif bir azalma eğilimi gözlenmekle birlikte, bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Benzer biçimde, adanmışlık alt boyutu ve toplam işe tutulma puanı bakımından da eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Toplam kamu hizmet motivasyon puanı incelendiğinde eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuçlar, Sharma ve Rajput (2021) ile benzerlik göstermekte; buna karşın A. Sharma vd. (2017), Kim ve Kang (2017), Mori vd. (2024), Öztürk (2021), Ceyhan (2024), Sağınç vd. (2024) ve Çetinkaya ve Görün (2025) tarafından bildirilen bulgularla farklılık göstermektedir.

Yönetim birimlerinde çalışanların adanmışlık düzeylerinin “diğer” birimlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yönetim birimlerinde adanmışlık medyan puanının yüksek olması, bu grupta işe yönelik bağlılığın daha güçlü olabileceğini düşündürmektedir. Bu bulgu, idari görev ile kamu hizmet motivasyonu arasında anlamlı ilişki saptanmayan çalışmadan (Çetinkaya ve Görün, 2025) farklılık göstermektedir. Ayrıca, toplam işe tutulma puanı bakımından görev yerleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı fark bulunması, yönetim pozisyonlarının işe tutulma üzerinde olumlu bir etkisi olabileceğine işaret etmektedir. Kamu yararı ile empati ve fedakârlık alt boyutlarında görev yerlerine göre yüksek düzeyde anlamlı farklar saptanmış; yönetim birimlerinde çalışanların bu boyutlardaki puanlarının poliklinik, klinik/servis, destek birimleri ve “diğer” gruplara kıyasla anlamlı derecede daha yüksek olduğu görülmüştür. Toplam kamu hizmet motivasyonu puanı bakımından da yönetim birimlerinde çalışanla-

rın daha yüksek değerlere sahip olması, bu grubun kamu hizmetine yönelik motivasyonunun daha güçlü olduğunu göstermektedir. Yönetim birimlerinde çalışanların hem adanmışlık ve toplam işe tutulma hem de kamu yararı, empati–fedakârlık ve toplam kamu hizmet motivasyonu düzeylerinde daha yüksek puanlara sahip olmaları; karar alma süreçlerine katılım, örgütsel sorumluluk ve kurumsal aidiyet duygusunun bu birimlerde daha güçlü olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Buna karşılık, klinik ve destek hizmetlerinde çalışan gruplarda görece daha düşük puanlar, iş yükü, vardiya düzeni ve hasta temelli yoğun stres faktörleriyle ilişkili olabilir. Son olarak, negatif yönlü katsayının vardiyalı çalışmanın gündüz çalışmaya kıyasla işe tutulma düzeyini azalttığını göstermesi, kamu hizmet motivasyonunun işe tutulmanın temel belirleyicilerinden biri olduğunu; çalışma şeklinin ise işe tutulma üzerinde bağımsız ancak daha sınırlı bir etkiye sahip olduğunu düşündürmektedir.

#### 4.1. Sınırlılıklar

Bu çalışmanın kesitsel tasarımı, değişkenler arasındaki ilişkilerin nedensel olarak yorumlanmasını sınırlandırmaktadır. Verilerin öz-bildirim temelli olması ve araştırmanın belirli bir kamu sağlık örnekleme ile yürütülmesi, bulguların genellenebilirliğini kısıtlayabilir. Ayrıca vardiyalı çalışmanın ayrıntılı özelliklerinin ve bazı örgütsel değişkenlerin değerlendirilmemiş olması çalışmanın diğer kısıtlılıkları arasında yer almaktadır.

#### Sonuç

Bu çalışma, işe tutulma düzeyi arttıkça kamu hizmet motivasyonunun da arttığını ve bu iki yapının birbirini destekleyen psikososyal süreçler olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, kamu sağlık sektöründe çalışanların motivasyonel yapılarının yalnızca bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda çalışma düzeni ve örgütsel koşullarla da ilişkili olduğunu göstermektedir.

Vardiyalı çalışmanın işe tutulma ve kamu hizmet motivasyonu ile olumsuz yönde ilişkili olması, çalışma şeklinin motivasyonel süreçler üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koyarken; bazı meslek grupları ve görev yerlerinde bu düzeylerin daha yüksek olması, örgütsel rol ve sorumlulukların etkisini desteklemektedir.

Bu yönüyle çalışma, kamu sağlık kurumlarında motivasyonun çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve çalışma koşulları ile yönetsel uygulamaların bu süreçte kritik bir belirleyici olduğunu göstermesi açısından önem taşımaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışma koşullarının iyileştirilmesine ve örgütsel düzenlemelere yönelik uygulamaların, çalışan bağlılığını ve hizmet sunumunun etkinliğini destekleyebileceği değerlendirilmektedir.

## Kaynakça

- Abdelmotaleb, M. (2020). The moderating and mediating role of public service motivation between organization's social responsibility and employee engagement: evidence from Egyptian public hospitals. *International Review of Public Administration*, 25(3), 207-223.
- Arslan, M., & Bülbül, M. (2024). Bürokratik ve Mesleki Uyum ile Kamu Hizmeti Motivasyonu İlişkisi: Öğretmenler ve Okul İdarecileri Üzerinde Nitel Bir Araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 13(38), 291-333.
- Bakker, A. B. (2015). A job demands-resources approach to public service motivation. *Public administration review*, 75(5), 723-732.
- Boardman, C., & Sundquist, E. (2009). Toward understanding work motivation: Worker attitudes and the perception of effective public service. *The American Review of Public Administration*, 39(5), 519-535.
- Boyd, N. M. (2023). *Public service motivation: Beyond the boundary of public management*. Taylor & Francis.
- Ceyhan, H. (2024). Sağlık Kurumlarında Kamu Hizmeti Motivasyonu Algısı; Karaman İlinde Bir Araştırma. *Anadolu Strateji Dergisi*, 6(2), 221-240.
- Chaudhary, R., & Rangnekar, S. (2017). Socio-demographic factors, contextual factors, and work engagement: Evidence from India. *Emerging Economy Studies*, 3(1), 1-18.
- Cooke, D. K., Brant, K. K., & Woods, J. M. (2019). The role of public service motivation in employee work engagement: A test of the job demands-resources model. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 765-775.
- Çetinkaya, G. K., & Görün, M. (2025). Kamu Personellerinde Kamu Hizmet Motivasyonu (Khm): Kayseri Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 20(1), 66-84.

- Derbil, S. (1950). Kamu Hizmeti Nedir? *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 7(3).
- Do, T. T., & Pham, M. T. T. (2024). Exploring work engagement among young workers: The impact of gender, age, and experience. *Multidisciplinary Reviews*, 7(9), 2024194-2024194.
- Erten, Ş., & Türkmen, İ. (2022). Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 5(3), 652-664.
- Güler, M., Çetin, F., & Basım, H. N. (2019). İşe tutulma ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197.
- Hartman, R. L., & Barber, E. G. (2020). Women in the workforce: The effect of gender on occupational self-efficacy, work engagement and career aspirations. *Gender in Management: An International Journal*, 35(1), 92-118.
- Houston, D. J. (2006). "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of public administration research and theory*, 16(1), 67-86.
- Kachornkittiya, N., Trichan, C., & Lerkiatbundit, S. (2012). Factors Affecting Public Service Motivation: Empirical study of municipal employees in the three Southern border Provinces of Thailand. *International Journal of Business and Social Science*, 3(18).
- Kim, N., & Kang, S. W. (2017). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. *Human Resource Management*, 56(5), 731-746.
- Kismono, G., & Hanggarawati, U. B. (2022). Gender and generation gaps in government organization: does it affect work engagement? *Jurnal Siasat Bisnis*, 1-22.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: introduction. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 1(9).
- Lu, D., & Chen, C. H. (2022). The impact of public service motivation on job satisfaction in public sector employees: the mediating roles of work engagement and organizational commitment. *Mobile Information Systems*, 2022(1), 7919963.

- Mori, K., Odagami, K., Inagaki, M., Moriya, K., Fujiwara, H., & Eguchi, H. (2024). Work engagement among older workers: a systematic review. *Journal of Occupational Health*, 66(1), uiaad008.
- Mussagulova, A. (2021). Predictors of work engagement: Drawing on job demands–resources theory and public service motivation. *Australian Journal of Public Administration*, 80(2), 217-238.
- Nalwanga, K. P. (2022). *Public service motivation, employee engagement and task performance among employees in the ministry of public service* [Makerere University].
- Öztürk, H. (2021). İl özel idarelerinde kamu hizmeti motivasyonu: Burdur ili örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 5(3), 1231-1248.
- 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.
- Peretz, H. V. (2023). A view into managers' subjective experiences of public service motivation and work engagement: a qualitative study. In *Public Service Motivation* (pp. 142-170). Routledge.
- Qi, F., & Wang, W. (2018). Employee involvement, public service motivation, and perceived organizational performance: testing a new model. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 746-764.
- Rajagukguk, D., & Desiana, P. (2021). The effect of job resources and public service motivation on affective commitment: The mediating role of work engagement. In *Contemporary Research on Business and Management* (pp. 105-108). CRC Press.
- Riccucci, N. M. (2018). Antecedents of public service motivation: The role of gender. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(2), 115-126.
- Sağınç, D., Doğu, G. A., & Yıldız, A. B. (2024). Kamu Hizmeti Motivasyonları ile Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişki: Spor Federasyonu Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 7(1), 100-110.
- Sharma, A., Goel, A., & Sengupta, S. (2017). How does work engagement vary with employee demography?:—Revelations from the Indian IT industry. *Procedia computer science*, 122, 146-153.

- Sharma, U., & Rajput, B. (2021). Work engagement and demographic factors: A study among university teachers. *Journal of Commerce and Accounting Research*, 10(1), 25.
- Topaktaş, G., Çınar, Ş., & Serin, G. M. (2024). Sağlık Çalışanlarının Kurum Kimliği Algılarının Kurumsal Bağlılıklarına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(42), 593-605.
- 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., Brewer, G. A., & Ritz, A. (2014). Past, present, and future of public service motivation research. *Public Administration*, 92(4), 779-789.
- Yaman, A. (2020). Türk Kamu Personel Yönetiminde Verimsizlik Sorunu ve Motivasyon İlişkisi. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 4(10), 365-374.