

Derleme Makalesi / Review Article

Kaynak gösterme / How to cite this article: Kumbuzoğlu Yöndem, M. (2024). Kamu yönetiminde etik yöneticinin personelin çalışma motivasyonuna etkisi: Bir derleme çalışması. *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.8(2), 162-195. <https://doi.org/10.38122/ased.1598559>

Makale Geçmişi / Article History
Alındı (Received): 9.12.2024
Kabul edildi (Accepted):27.12.2024

Kamu Yönetiminde Etik Yöneticinin Personelin Çalışma Motivasyonuna Etkisi: Bir Derleme Çalışması

Merve KUMBUZOĞLU YÖNDEM¹

Öz: Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlar, toplumsal ihtiyaçları karşılamak amacıyla yasal düzenlemeler çerçevesinde faaliyet göstermekte ve kamusal hizmetlerin etkili bir şekilde sunulmasını hedeflemektedir. Kamu yönetimi politikası gereği, kamusal alanlarda hizmet veren resmi kurumlar, politika, misyon ve vizyonları doğrultusunda topluma hizmet sunarken; bu kurumlarda görev yapan yönetici ve personelin çalışma koşulları, sunulan hizmetlerin niteliğini ve başarısını etkilemektedir. Bu durum, kamu yönetimi disiplini içerisinde yöneticilerin ve personelin örgüt içi çalışma şartları ile bu şartların personel üzerindeki etkilerinin birçok araştırmaya konu olmasını sağlamıştır. Ancak, kamu kurum ve kuruluşlarının yönetsel süreçlerinde karşılaşılan yolsuzluk, görev ve yetkilerin kamu yararına aykırı kullanımı, mobbing ve nepotizm gibi sorunlar, personelin çalışma hayatını olumsuz yönde etkilemektedir. Söz konusu sorunların resmi kurumların yönetsel süreçlerinde daha belirgin hale gelmesi, etik ilkelere uyumun sağlanmasının önemini bir kez daha gündeme getirmektedir. Bu derleme çalışmasının amacı, kamu kurum ve kuruluşlarında yöneticilerin etik ilkelere dayalı yönetsel süreçleri yürütmesi ile personel motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada elde edilen bulgular, literatür taraması yöntemiyle derlenmiştir. İncelenen literatür doğrultusunda, etik yöneticilerin etik liderlik vasfıyla hem örgütsel verimlilik hem de çalışanların iş memnuniyeti üzerinde belirleyici bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. Sonuç olarak, kamu kurumlarında etik ilkelere uygun yönetsel süreçlerin, hem personelin motivasyonu hem de kurumsal yapının başarısı açısından kritik öneme sahip olduğu ortaya konulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Etik, etik yönetici, etik lider, personel, motivasyon

The Effect of Ethical Manager in Public Administration on Staff's Work Motivation: A Compilation Study

Abstract: Public institutions and organizations in Turkey operate within the framework of legal regulations in order to meet social needs and aim to provide public services effectively. In accordance with public administration policy, official institutions serving in public areas provide services to the society in line with their policies, missions and visions; The working conditions of the managers and staff working in these institutions affect the quality and success of the services provided. This situation has made the working conditions of managers and staff within the organization and the effects of these conditions on the personnel the subject of many studies within the discipline of public administration. However, problems encountered in the administrative processes of public institutions and organizations such as corruption, use of duties and powers contrary to the public interest, mobbing and nepotism negatively affect the working life of the personnel. The fact that these problems have become more evident in the administrative processes of official institutions once again brings to the fore the importance of ensuring compliance with ethical principles. The purpose of this review study is to examine the relationship between managers' execution of managerial processes based on ethical principles and personnel motivation in public institutions and organizations. The findings obtained in the study were compiled by the literature review method. In line with the literature reviewed, it is emphasized that ethical managers, with their ethical leadership qualities, are a determining factor on both organizational efficiency and employee job satisfaction. As a result, it is revealed that managerial processes in line with ethical principles in public institutions are of critical importance for both the motivation of the staff and the success of the institutional structure.

Keywords: Ethic, ethic manager, ethic leader, staff, motivation

¹ Uzman, Kültür ve Turizm Bakanlığı, mervekumb93@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0000-8792-3681>

Giriş

Yönetim sürecinde alınan tüm kararlar ve uygulanan her politika, kurum içindeki çalışan personeli ilgilendirmekte ve örgüt içindeki çalışma standartlarını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, yöneticinin etik ilkelere uygun bir yönetim süreci yürütmesi, çalışma standartlarının korunmasını ve çalışanların kuruma duyduğu güvenin güçlenmesini sağlamaktadır. Kurumsal kimliğin güvenilir olması için etik davranışların benimsenmesi, hiyerarşik olarak en üst yönetimden başlayarak en alt kadrodaki personele kadar yayılması gerekmektedir. Yöneticinin etik olduğuna kanaat getirmek için davranış tutarlılığı, şeffaflık, adalet ve eşitlik, sosyal sorumluluk, çalışanlara geri bildirim, kriz anlarındaki tutum gibi eylemlerinin yönetim sürecinde bütünleşmiş olması gerekmektedir. Bu nedenle, yöneticinin etik davranışlarını değerlendirmek, sadece kişisel bir algı değil, kurumsal bir süreç olduğunu kabul etmek gerekmektedir (Önen & Yıldırım, 2014).

Bu çerçevede ele alınan çalışmanın amacı, yöneticinin kamu yönetiminde kurumun kimliğini ve misyonunu göz önünde bulundurarak görevini ifa ettiği süreçte, alt kadrolarda personel ile olan iletişimde etik davranış ve tutumuyla personelin örgüt içi çalışma motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Kamu yönetiminde devlet memurlarının kurum içinde ve vatandaşa karşı davranışlarında kendi çıkarlarını ön planda tutması, yolsuzluk, yozlaşma ve kötü yönetim uygulamaları etik dışı davranış sınıflandırılmasında değerlendirilmektedir. Bowman yönetsel etiğin kamusal alanda önemi konusunda, “*Kamu çalışanlarının verecek birçok zor kararı vardır, etik olanlar çoğundan daha zordur.*” diyerek dikkat çekmiştir (Bowman, 1991, akt. Demirci & Genç, 2008). Bu bağlamda ahlak temelinden şekillenerek ortaya çıkan etik anlayışı küresel anlamda yönetsel süreçlerin faaliyet sahalarında önemini sürdürmektedir (Koçak & Yüksel, 2010).

Kamu görevlilerinin yasalara ve örgütün misyonuna karşı sorumlu olması, kamu çıkarını düşünerek hareket etmesi, adaletli, dürüst, şeffaf ve hoşgörülü bir şekilde eylemlerini yerine getirmesi, görevleri süresince yapmış oldukların bütün eylemlerinin sorumluluğunu taşıyarak demokratik ilkelerle çalışma hayatlarını sürdürmesi; kamu görevlilerinin etik ilke ve kurallarını oluşturmaktadır (Özdemir, 2008).

Kamu kurumlarında teşkilatlanmış hiyerarşik düzen içerisinde örgütlenen yöneticiler vasıtasıyla etik uygulamalar adına ne kadar düzenlemeler yapılırsa, mobbing gibi etik dışı davranışların o kadar önüne geçilebilir. Bu durum kurumun kamuoyundaki kişiliğine katkıda bulunur (Güven & Keskin, 2022). Kamu yönetiminde etik dışı davranışları çeşitlendirmek gerekirse ilk önce yolsuzluk ve bunun beraberinde ortaya çıkan yozlaşmadan kaynaklı sorunların sıkça bahsedildiği görülmektedir. Bu problemler başa çıkmak adına kurumlarda etiğin uygulanabilirliği açısından bir dizi çalışmalar yürütülmektedir (Özsemerci, 2003). Bununla beraber kamu kurumlarının iç işleyişinin incelenmesi

neticesinde bir takım etik ihlallerle karşılaşıldığı görülmektedir. Yaşanan etik ihlallerden bahsetmek gerekirse, çalışan personelin, kurum içindeki hiyerarşik yapıdan kaynaklanan psikolojik şiddet, kayırmacılık, idari amirlerin sorumsuzluğu ve üst yönetime karşı küçük düşürülme gibi sorunlarla ilgili şikâyetleri gündeme getirdiği gözlemlenmektedir. Bu tür şikâyetlerin, hiyerarşik yapının güç dinamiklerinden ve yönetsel sorumluluk eksikliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Öztutkan, 2011).

Kamu yönetiminde rüşvet, çıkar çatışması, görev ve yetkilerin kamu çıkarı gözetilmeksizin kullanılması, savurganlık, yalan beyan, örgüt içinde personele mobbing ve usulsüzlük gibi etik dışı problemlerin önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, etik kuralların ilke haline gelmesi ve kamu yönetiminde yasal ve resmi bir gereklilik olarak uygulanması zorunlu hale gelmiştir (Koru, 2020). Netice itibarıyla kamu disiplininde, yöneticilerin ve personelin örgüt içi çalışma koşullarını düzenlemesi, çalışma prensiplerinin etik ilkelere dayandırılması ve kamu yönetiminin etik ilkeler ile birlikte yürütülmesi adına 2004 yılında 5176 sayılı Kanunla, Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulmuş olup, 2005 yılında hizmet vermeye başlamıştır. Bahsi geçen kamu kuruluşunun görev, yetki ve sorumluluklarından bahsetmek gerekirse;

- Kamu görevlilerinin uyması hususunda önem arz eden tarafsızlık, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetmek ve dürüstlük gibi etik ilkelerin Yönetmeliklerle çerçevesinde belirleyip, denetlemek,
- Etik ilkelerin ihlal edildiği durumda yapılan başvuruları incelemek ve gerekli görüşleri ilgili makamlara rücu ettirmek,
- Kamuda etik kültürünü yerleştirmek üzere çalışmalar yapmak veya yaptırmak ve bu konuda yapılacak çalışmalara destek olmak (Özdemir, 2008).

Kamu kurumunda en üst düzeyde çalışan yönetici, personel ile iş birliği içerisinde ürettiği iş ve hizmetle beraber kurumun misyonuna ve vizyonuna hizmet etme kapasitesini belirlemektedir. Yöneticinin etik ilkelere bağlı kalması, çalışanlarına karşı adaletli ve eşit davranması, ayrımcı ve kayırmacı davranışlardan kaçınması, yöneticinin çalıştığı personel ile güven ilişkisini ve örgüte bağlılığını doğrudan etkilemektedir (Mücehver & Erdem, 2019).

Örgütlerde uyumlu bir çalışma ortamına zemin hazırlamak için etik ilkeler çok önemlidir. Çalışanların etik davranış göstermeleri hususunda teşvik edici olan etik ilkeler, bireylerin çalışma ilişkilerini şekillendirmektedir (Karataş, 2008). Yüksek standartlarda faaliyet gösteren ve gelişime odaklı güvenilir örgütlerde, etik ilkeler yazılı olarak mevcuttur. Etik ilkelerin yazılı olması, örgüt faaliyetlerinin işleyişini ve çalışan ilişkilerini olumlu yönde etkilemesiyle beraber örgütün kurumsal verimliliğini artırmaktadır. Yöneticinin etik kurallara bağlı kalarak çalışanlarıyla olan ilişkisinde adil olması, hak ve hukuka saygılı olması, sorunlara etkili çözüm bulması ve çalışanlarını dinlemesi gibi

davranışlarda bulunmasının örgüt başarısını ve personelin örgüte bağlılığını artırma hususunda etkin bir rolü vardır (Doğan & Karataş, 2011).

Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve

Etik Kavramı

Etik, bireyin yer aldığı örgütün eylemlerine rehberlik ederek yanlışın ve doğrunun tanımını belirleyerek uygulanması gereken kuralları ve kaidelerin bütünüdür. Etiğin amacı insanların eylemlerinde ve tercihlerinde olması gereken usul ve esasları belirleyerek uygulamaktır (Sökmen, 2021). Başka bir ifadeyle etik, bireylerin davranışlarını iyi ya da kötü olarak değerlendirebilmek için temel alınan ve kabul gören değerler bütünüdür (Gökçe & Örselli, 2011). Etik bahsedilen konular, insan davranışlarının amacı, ahlaki sorumluluğun doğası, vicdan ve görev kavramı ile bunları ele alan felsefi sistemlerdir (Pazarlı, 1980 akt. Usta, 2011).

Etik, bir eylemin ahlaki açıdan doğru kabul edilen özelliklerini inceleyerek, o eylemi iyi yapan niteliklere odaklanır. Bu bağlamda, etik; ahlak, iyilik, ödev ve gereklilik kavramları ele alır. Bu şekilde, etik bir temele dayandırılmak istenen eylemler için tartışma alanı açar. Bu alan, insan eylemleriyle ilgili ahlaki ikilemleri ve çelişkileri tanımlamaya olanak tanır. Ayrıca, olası çözümleri tartışmak, ahlaki sonuçları değerlendirerek belirli çözüm önerilerini sunmak mümkün hale gelir (Pieper, 1999 akt. Usta,2011).

Etik Kuramlar

İnsan varoluşundan bugüne kadar iyinin ve doğrunun ne olduğunu aramaktadır. Bu arayış etiğin ortaya çıktığı antik çağdan günümüze kadar kuramlar eşliğinde gelmiştir. Bilimsel anlamda ortaya çıkan kuramlar görüş farklılıklarını barındırsa dahi her kuram birbiriyle bağlantılıdır ve ayrılmaz bir bütündür (Haşlak, 2006). Etik kuramlarının ortaya çıktığı süreçte iyinin ve kötünün ne olduğu anlatılmaya çalışılırken bir taraftan davranışa ve eyleme dökülme şekilde kuramların çıkış sürecinin parçası olmuştur. Sorgulamaların sonucunda etik kuramları teolojik kuram ve deontolojik kuram olmak üzere toplam iki ana başlık altında incelenmiştir (Esen, 2020).

a) Teolojik Kuram;

Thomas Aquinas'ın öncülüğünü yaptığı teolojik kuram, davranış ve eylemlerin ahlaki boyutunu incelemektedir. Kuram, "iyi" kavramının davranışa kazandırılarak topluma yansıyan sürecinde toplumsal faydayı esas almaktadır (Esen, 2020). Bu kuram çerçevesinde bir eylemi yalnızca iyi ya da kötü olarak sınıflandırmak doğru değildir. Bir eylemin iyiliği veya kötülüğü, o eylemin ortaya çıkardığı sonuçlar üzerinden değerlendirilmelidir. Örneğin, bir bıçağın ameliyat amacıyla kullanılması ile cinayet aracı olarak kullanılması arasındaki eylem ve sonuç neticesinde arkasında ki niyet ahlaki ölçütleri belirlemektedir (Arslan, 2013).

b) Deontolojik Kuram;

Kant'ın öncülüğünü yaptığı deontolojik etik kuram, davranışların ve eylemlerin etik değerlere uygunluğunu tartışmaktadır. Davranış ve eylemlerin meydana getireceği sonuçların ardındaki niyet de etiğin konusu olmaktadır. Eğer davranış ve eylemlerin arkasında haz varsa, bu durum bireyleri ya da kurumları etik değerlere ulaştıramaz. Çünkü hazzın içinde barındırdığı alt etkenler bireysel dürtülerdir. Bireysel hazlar ve artçıları toplumu etik değerlere ulaştıramaz. Bu sebeple ahlak yasası gereğince kendine nasıl davranılmasını istiyorsan başkasına da öyle davran düşüncesinden yola çıkarak davranış ve eylemler, her şart ve durumlarda etik değerlerle bağlantılı olarak yerine getirilmelidir (Maç & Çalış, 2012). Ayrıca Kant'ın ahlak felsefesinde etik değerler zaman ve şartlardan münezzehtirler (Arslan, 2016).

Kamu Yönetiminde Etik Yönetici

Kamu yönetiminde yönetici, bir örgütün başında yer alan ve bu örgütte görev yapan personeli yöneten kişidir. Yönetici, gerektiğinde personel üzerinde emir ve talimat verme yetkisine sahiptir. Başka bir deyişle, yönetici, örgüt içindeki çalışanları yönlendiren ve onların faaliyetlerini organize eden kişidir (Tortop, 1999: 127-129 akt. Doğan, 2020).

Bennis ve Nanus (1985) yöneticiliği, başkalarına iş yaptırabilme, birlikte hareket edebilme ve örgütsel hedeflere ulaşma çabası olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, yönetici, belirlenen görevlere ve oluşturulan planlara göre astlarının davranışlarını yönlendiren, onları motive eden ve görevlerini yerine getirirken karşılaşılabilecekleri zorlukları anlamak için çaba gösteren bir liderdir (Bennis, 1985: 43 akt. Temel, 2016).

Yönetsel etik alanında, bir yöneticinin etik ilkelere uygun hareket etmesi, onun değerli bir lider olmasını sağlayacak bazı temel etik ilkeleri belirlemektedir. Bu ilkeler arasında dürüstlük, doğru ve açık sözlülük, adalet, sorumluluk bilinci ve hoşgörü yer almaktadır. Ayrıca, bir yönetici, çalışanlarına saygı duymalı, inanç, ırk ve cinsiyet gibi ayrımcılıklar yapmamalıdır. Hukuka, yasalara ve mevzuata uygun davranmak da yöneticinin etik sorumlulukları arasında önemli bir yer tutar. Ayrıca iş görenlerin emeğinin hakkını teslim etmek de etik bir yöneticiliğin gerekliliklerinden biridir (Mevzuat Dergisi, 2005)

Yöneticilerin sahip olduğu nitelikler ile buna bağlı olarak sergiledikleri tutum ve davranışlar, astlarının davranışları ve verimlilikleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü çalışan, yakın çalıştığı yöneticilerinin davranışlarını bilinçsiz bir şekilde taklit etme eğilimindedir. Ayrıca zamanla, yöneticisinin olaylara bakış açısını benimseyen çalışan, davranışlarını buna göre şekillendirmekte ve tutum, tavır ve hareketleriyle yöneticisine benzemeye başlamaktadır (Özgür, 2004). Çünkü yönetici çalışanlarına nasıl davranırsa, çalışanlarda yönetsel süreçte aynı davranışı yönetime yansıtır. Etik,

örgüt içinde ne kadar ilke haline gelirse çalışanlar, yönetim ve örgüt kültürü ile bütünleşir ve bu sayede etik, davranışlara ve eylemlere dönüşür (Doğan & Karataş, 2011).

Motivasyon Kavramı ve Gelişimi

Motivasyon kelimesi Latince'den "Motus" kelimesinden dilimize geçmiş olup hareket etme, harekete geçirici, güdülenme anlamına gelmektedir. Türkçe de karşılığı güdüleme ve isteklendirme olarak ifade edilmektedir. Motivasyonun temeli 19. yy başından itibaren makineleşme ve otomasyonun gelişmesine uzanmaktadır. Bu iki gelişme üretim ve yönetim süreçlerinde bir takım farklılıklara yol açmıştır. Makineleşme insan fonksiyonu ile bir arada yürütülürken, otomasyon ise insan faktörünü dışlayarak denetim ve yönetim makineler aracılığıyla sağlanmıştır. Bu durum insan faktörünün çalışma hayatından uzaklaştırılmasıyla birlikte, çalışan bireylerin dışlanarak psikolojik ve ruhsal durumlarına ciddi derecede zarar vermiştir. Burada yaşanan buhran dönemi motivasyon konusunun temellerinin atılmasına vesile olmuştur (Fermanoğlu, 2015).

Bireylerin motivasyonunu etkileyen faktörler, kaynaklarına göre içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. İçsel motivasyon, bireyin kendi iç dinamiklerine dayanır ve güdülenme, bireyin örgüt içindeki faaliyetleri sırasında ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ile iş gören ve işveren arasında sevgi ve hoşgörüyü dayalı bir ilişkinin varlığına bağlıdır. Dışsal motivasyon ise, örgüt içinde çalışan bireye işveren tarafından sunulan statü, terfi ve takdir edilme gibi dışsal ödüllerden kaynaklanır (Aslan & Doğan, 2020).

Motivasyon Teorileri

Personelin motive olması, daha verimli çalışması ve daha fazla performans göstermeleri için çeşitli motivasyon araçları kullanılmaktadır. İş görenler, işin niteliği ve kişilik özellikleri gibi etkenler nedeniyle içsel olarak motive olabilecekleri gibi; ücret, ödül, ekstra imkanlar gibi faktörlerle de dışsal olarak motive edilebilirler. İş görenlerin performansını artırmak için hem içsel hem de dışsal motivasyon faktörlerinden yararlanmak gereklidir (Aslan & Doğan, 2020). Personelin davranışlarını motive eden faktörler üzerinde durarak, motivasyonu açıklamaya çalışan teoriler iki gruba ayrılmaktadır. "Neyin" motive ettiği üzerine odaklanan teoriler, kapsam teorileri iken; davranışın "nasıl" motive edildiği üzerine yoğunlaşan teoriler ise süreç teorileri olarak adlandırılmaktadır (Tosi & Mero, 2003 s.72, akt. Oksay, 2005). Bu teoriler birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Kapsam teorileri, öncelikle iş tatmini ve ardından harcanan çaba ile ilişkilidir; süreç teorileri ise daha çok harcanan çaba ve bu çabanın performans sonuçlarıyla ilgilidir (Koçel, 2005, akt. Küçüközkan, 2015).

Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri insanın davranışının arkasındaki güdülerini, dürtüleri ve bunun ardından gelen istek ve arzuları tespit edip davranışı yönlendiren ve davranışı yönlendirmede ki içsel faktörleri anlamlandıran teoridir. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkileri inceleyerek, örgüt amaçları

doğrultusunda gerilimi azaltıp çalışanları başarıya ulaştırma konusunda nasıl güdüleneceklerini incelemektedir (Örücü & Kanbur, 2008).

Kapsam Teorileri dört sınıfa ayrılmaktadır (Örücü & Kanbur, 2008);

- a) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi
- b) Frederick Herzberg'in çift faktör teorisi
- c) Mc Clelland'ın gereksinimler teorisi
- d) Clayton Alderfer'in ERG teorisi (Var olma, İlişki Kurma, Gelişme)

a) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Kapsam Teorilerinin ilk basamağını oluşturan, 1940 yılında Hümanist Psikolojinin ABD' de ki öncülerinden olan Abraham Maslow tarafından ortaya atılmıştır. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, bireyin zihinsel ve fiziksel anlamda ihtiyaçlarını; fiziksel, sosyal ve psikolojik üçgende ele alıp bu ihtiyaçları beş basamaklı piramit şablonuyla ihtiyaçları hiyerarşik sıralamayla konumlandırarak karşılama aşamalarından bahsetmiştir (Örücü & Kanbur, 2008).



Şekil 1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli (Maslow, 1943, akt. Şeker, 2014)

İhtiyaçlar hiyerarşisi basamağını oluşturan temel fizyolojik ihtiyaçlar, insanların dünyaya geldiği andan itibaren hayatta kalma adına doğuştan gelen temel güdüdür. Bu ihtiyaç grubunda; nefes almak, yemek, su içmek, uyumak gibi ihtiyaçlar yer almaktadır (Fermanoğlu, 2015). Basamağın ikinci aşamasındaki güvenlik ihtiyacı, temel ihtiyaçlardan daha yüksek derecede yer almaktadır. Birey fizyolojik ve ekonomik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra hem çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanmasını hem de geleceğinin güvence altına alınmasını ister. Bu ihtiyaçlar, tehlike ve

yoksunlukla başa çıkmayla ilişkilidir (Eren, 2010:504, akt. Sevinç, 2015). Basamağın üçüncü aşamasındaki ait olma ve sevgi ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı karşılandıktan sonra bireylerin toplumsal ilişkiler kurma, sevgiye dayalı bağlar oluşturma ve sevme-sevilme ihtiyaçları ön plana çıkmaktadır. (Çoban, 2021). Basamağın dördüncü basamağındaki saygı ve statü ihtiyacı, bireyler, gerçekleştirdiği eylemler ve sergilediği davranışlar sonucunda onaylanmayı ve takdir görmeyi beklediği ihtiyaç grubudur. Kendi davranışlarının sorumluluğunu üstlenen bireyler, hem maddi hem de manevi ihtiyaçlarının karşılanmasını ister. Bu bağlamda, bireye verilen geri bildirimler, bir anlamda saygı düzeyini yansıtır. Bu basamak, bireylerin ün, şöhret, saygı ve değer görme gibi gereksinimleri kapsar (Aydın, 2022). Basamağın en üst noktasında yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin mevcut bulunan potansiyelini kullanarak, kendisine sürekli hedefler belirlemesiyle beraber potansiyelinin en iyisine ulaşma çabası olarak yorumlanabilir (Şengöz, 2022).

İnsan varlığı yaşamsal faaliyetlerini sürdürürken yaradılışı gereği maddi ve manevi kaynaklarla ihtiyaçlarını gidermektedir. Bunun beraberinde bireyin karşılanan ihtiyaçları, motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Ortaya çıkan her yeni ihtiyaç bireyde sahip olma isteği uyandırır. Bu durum bireyin güdülenmesine neden olur. Güdüler, bireyin ihtiyaçlarını tespit etmek adına harekete geçiren itici bir güçtür. Ayrıca ihtiyaçların karşılanması için güdülerin uyarılması gerekmektedir. Dolayısıyla karşılanmayan ihtiyaçlar neticesinde doyum ve tatmin noktasına ulaşamayan bireyin motivasyonu düşer ve bu durum, gerilimin artmasına sebep olmaktadır. Gerilim yaşayan bireyin dürtüleri harekete geçerek, güdülerin üstünü örter ve bu durum bireyin ihtiyacını karşılamak adına dürtüsel hareketlerin ortaya çıkmasına sebep olur (Tokgöz, 2013). Karşılanmamış ihtiyaçlar sonucunda dürtüler ve güdüler arasındaki gerilimi çalışma hayatında olduğunu düşündüğümüzde, örgüt içi çalışma ortamında ortaya çıkan sorunların ana kaynağı olarak değerlendirilebilir. Çalışma hayatında karşılanmayan ihtiyaçlar, bireylerin doyum ve tatmin sağlama noktasına ulaşamamalarına yol açarak motivasyonlarını düşürmekte ve gerilimin artmasına sebep olmaktadır. Bu durum, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi kapsamında, temel ihtiyaçların karşılanmaması durumunda bireylerin psikolojik ve fiziksel hallerinin olumsuz etkilenmesini açıklamaktadır. Çalışma ortamındaki stres faktörleri, bireylerin ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda, olumsuz etkilerin daha da artmasına sebep olmaktadır (Karacelil, 2013).

İş tatmini açısından Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine bakıldığında, yöneticiler, iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir ortam yaratırlarsa, çalışanların davranışlarını etkileyebilirler (Koçel, 2013, s. 624, akt. Dertli, 2014). Örneğin, bireyin fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için aldığı ücretin yeterli olması gerekmektedir. Örgütte yapılacak adil ve performansa dayalı ücret politikası, iş görenlerin ücret konusundaki tatminini artırarak, daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır (Dertli, 2014).

Fredick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden sonra geliştirilmiştir (Drafke & Kossen, 1997, s. 281 akt. Kaya & Yıldız, 2013). Mezkur teori, çalışanın neyin daha fazla motive ettiğini ve hangi çalışma koşullarının tatmin edici olmadığını, ayrıca işe karşı isteksizlik meydana getiren faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998, s. 115, akt. Kaya, Yıldız & Yıldız, 2013). Fredick Herzberg'in çift teorisi modelinde hijyen faktörleri bulunmaktadır. Bu hijyen faktörleri; net ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetim düzeyi ve niteliği, şirket politikası ve yönetimi, kişilerarası ilişkilerdir. Hijyen faktörlerini, işveren sağlamakla yükümlüdür ve bu faktörler iş görenlere sağlandığı müddetçe motive etmek mümkündür. Ayrıca, hijyen faktörlerini sağlamadan iş görenin motivasyonunu sağlamak mümkün değildir (Fermanoğlu, 2015).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na (1959) göre içsel motivasyon araçları içsel tatmin sağlarken, dışsal motivasyon araçları ise dış kaynaklı destek ile tatminsizliğin önüne geçmektedir. Herzberg, bireyin çalışma hayatında tatmin olmasının en doğru yolunun sorumluluk almak olduğuna dikkat çekmektedir. Personelin daha fazla motive olabilmesi için içsel kaynaklarını kullanırken ayrıca dışsal kaynaklarla da desteklenmesi gerekmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1994: 212-213, akt. Aslan & Doğan, 2020).

Mc Clelland'ın Gereksinimler Teorisi: Gereksinimler teorisi, ihtiyaçları başarı, güç ve yakın ilişki kurma gereksinimleri olmak üzere üçe ayırmaktadır. Diğer teoriler ihtiyaçların doğuştan geldiğini ifade ederken, David McClelland'ın gereksinimler teorisinde başarı, güç ve yakın ilişki kurma ihtiyacı sonradan deneyimlerle öğrenildiğini belirtmektedir. Bu teori kapsamında bahsedilen ihtiyaçlardan biri daha baskın olup, kişinin bulunduğu duruma göre değişiklik gösterebilir. Bu ihtiyaçların karşılanması durumunda bireylerin akademik başarısı ve iş performansı üzerinde olumlu etkiler ortaya çıkmaktadır (Fermanoğlu, 2015). Bu kurama göre, personelin ihtiyacı kapsamında beklentisi değerlendirildiğinde, sahip olduğu bilgi ve becerisini işine yansıtma ortamı hazırlanabilir. Örneğin, başarı gösterme ihtiyacı yüksek olan bireyler, bu ihtiyaçlarına uygun bir işe yerleştirilebilirler. McClelland'ın araştırmalarında, başarı güdüsü yüksek bireylerin genellikle lider rolünü benimsedikleri ve üst düzey yöneticilik statülerine yükseldikleri vurgulanmıştır (Fındıkçı, 2000, s.385, akt. Küçüközen., 2015)

Clayton Alderfer ERG teorisi: Clayton Alderfer'in öncülüğünü yaptığı ERG (Existence, Relatedness, Growth) teorisi, bireyin ihtiyaçlarını üç aşamada incelemiştir (Fermanoğlu, 2015);

- a) Varoluş: İş yaşamındaki ödüller, ücretler, terfiler
- b) İlişki kurma: Çatışmalardan kaçınma, kabul görme ve aidiyet ihtiyaçları
- c) Gelişme: kendine güven, öz saygı ve kişisel gelişim ihtiyacı

Alderfer'in ERG Kuramı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na dayanmakta olup, daha kapsamlı araştırmalar sonucu geliştirilmiştir. Aynı zamanda belirtilen ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde bazı basamaklara karşılık gelmektedir. Alderfer' in ilişki kurma ihtiyacı, Maslow'da sevgi ve ait olma adı altındaki sosyal ihtiyaçlara karşılıktır. Gelişme ihtiyacı Maslow'un saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına karşılıktır. Varoluş ihtiyacı; Bu, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılıktır. Bireylerin temel yaşam gereksinimlerini karşılamaya yönelik ihtiyaçlardır (Eren, 2004, akt. Küçüközkan, 2015).

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, ortaya koyduğu prensiplerle motivasyon teorilerinin temelini oluşturur. Bu teoride, fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş seviyeye ayrılan ihtiyaçlar, Herzberg'in çift faktör teorisinde iş tatminsizliği (hijyen) ve iş tatmini (güdüleyiciler) olarak iki ana kategoriye; Alderfer'in Varoluş-İlişki-Büyüme teorisinde ise varoluş, ilişki ve gelişim ihtiyaçları olarak üç kategoriye indirgenmiştir. Her üç teoride de ihtiyaçlar, kategorik olarak sınıflandırılmış ve temel, psikolojik ve öz gerçekleştirme ihtiyaçları şeklinde sıralanmıştır. Süreç teorileri, bu anlayışın bir yansıması olarak ihtiyaçların karşılanması sürecine dair açıklamalar sunmaktadır. Bu bağlamda, Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, motivasyon teorilerinin anlaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Şengöz, 2022).

Süreç Teorileri

Süreç teorileri, motivasyonun temel bileşenlerini oluşturan ihtiyaç, değer, beklenti ve algının motivasyon sürecinde nasıl bir araya geldiğini açıklamaya çalışır. Dışsal motivasyonun parçası olan süreç teorilerine göre içsel faktörler gibi dışsal faktörlerde kişinin davranışını ve motivasyonunu etkilemektedir (Metle, 2001, s.314, akt. Küçüközkan, 2015).

Süreç teorileri üç gruba ayrılmaktadır:

a) Vroom(1964)'un Bekleyiş Teorisi: Bekleyiş teorisi temelinde personelin hedeflediği ödüle ulaşması için harcadığı çaba göz önünde bulundurulmaktadır Kişinin ödülü arzulama derecesi ve ödüle ulaşma olasılığı bekleyiş teorisinin temel bileşenlerini oluşturmaktadır (Uysal, Ekici, Önal & Kulakoğlu, 2019) .

b) Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti teorisi: Vroom (1964) tarafından ortaya atılan beklenti teorisi, Porter & Lawler (1968) tarafından geliştirilmiştir. Beklenti teorisine göre, bir bireyin belirli bir hedefe ulaşmak için göstereceği çaba, bu çabanın sonucu olarak ortaya çıkacak performans düzeyine, bu performansa bağlı olarak kazanılacak ödüllere ve bu ödüllerin birey için ne kadar değerli olduğuna bağlıdır (Tağ &Çetinkaya, 2019). Kişinin aldığı ödül, algıladığı ödülün az ise beklentisi karşılanmadığı için tatmin olmayacaktır. Aynı zamanda bireyin örgütte üstlendiği rol ve görevler net bir şekilde tanımlanmadığı takdirde, bireyin yetki sahası belirlenmediği içi rol çatışmalarının ortaya çıkabileceği de vurgulanmaktadır (Özdemir & Özer, 2018).

c) Ödül adaleti (eşitlik) teorisi: Adams(1963)'ın teorisine göre, bireyin iş başarısı ve tatmin düzeyi, çalıştığı ortamda algıladığı adalet veya adaletsizlik duygusuna bağlıdır. Eşitlik teorisi, bireylerin ilişkilerinde karşılıklı bir denge aradığını ve bu dengeyi sürdürmeye çalıştığını ifade eder. Bu denge, bireyin yaptığı katkılar ile elde ettiği kazançlar arasında bir uyum olmasını gerektirir. Örgüt yöneticileri, personelin motivasyonunu ve iş tatminini artırmak ücret ve ödüllerin dağıtımında harcanan emeğe bağlı olarak, adaletli olmaları gerekmektedir. Burada amaç adaletli bir şekilde emek-kazanç ilişkisini örgüt politikalarına entegre etmektir (Dertli, 2014).

Etik ve Motivasyon İlişkisi

Motivasyon açısından, çalışanların ödüllendirilmesi ve cezalandırılması önemli bir rol oynamaktadır. Ödüllendirme, genellikle çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratarak, örgütün rekabet gücünü artıran en etkili motivasyon yöntemlerinden biri olarak görülmektedir. Diğer taraftan, cezalandırma her zaman istenen sonuçları doğurmayabilir ve çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu nedenle, etik bir yönetici, cezalandırma konusunda dikkatli ve kapsamlı bir şekilde düşünerek hareket etmelidir. Verilecek cezanın, çalışanın motivasyonunu ve dolayısıyla verimliliğini düşürmemesi için özen gösterilmelidir. Bu bağlamda, ödüllendirme sistemleri çoğu durumda en etkili motivasyon araçları arasında değerlendirilmektedir (Yeşil, 2016). Yöneticilerin, liderlik becerilerini sorumluluk alma, empati kurma, şeffaflık sağlama ve ödül-ceza sistemini adil bir şekilde uygulama anlayışıyla birleştirerek yönetsel süreçleri yürütmeleri gereklidir. Aynı zamanda, erdemli bir yaklaşımla etkili motivasyon yöntemlerini hayata geçirmeleri, çalışanların iş tatminini artırmak, verimliliği sağlamak ve örgütsel hedeflere ulaşmak açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, liderlik ve motivasyon teorilerine dair bilgi sahibi olmak, yöneticilerin çalışanlarla daha güçlü ilişkiler kurmasına ve erdem odaklı liderlik ve motivasyon süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelerine olanak tanıyabilir (Ulus & Kerim 2020).

Kapsam teorileri, motivasyona klasik yaklaşımlar çerçevesinde bireyleri motive eden unsurların neler olduğunu araştırmayı hedeflemiştir. Fakat bu unsurların davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterince bilgi sunamamıştır. Bu teoriler, insanı hem fizyolojik hem de psikolojik yönlerden sürekli gelişen bir varlık olarak ele almaktadır. Aynı zamanda bireyin içsel yetenekleri, kapasitesi, algıları, tutumları, hisleri, arzuları ve düşünceleri gibi rasyonel ve duygusal yönlerine odaklanmaktadır. Bu çerçevede, kişinin motivasyonunu anlamaya yönelik bir yaklaşım benimsenmiş; bireyin iç dünyasındaki bu faktörleri belirleyerek onları harekete geçirecek yöntemler geliştirmeye çalışılmıştır (Küçüközkan, 2015).

McClelland (1961), bireylerin güçlü olma ihtiyaçlarını tatmin etme yollarının yalnızca kişisel çıkarlarını değil, aynı zamanda örgütsel etkinliği artırmayı hedeflemesi gerektiğini belirtir. Bu

bağlamda başarı güdüsü, bireylerin büyük hedefler belirlemesine katkıda bulunurken, daha çok çalışma arzusu örgüte de katkı sağlamaktadır (Sevinç, 2015).

Motive edici faktörler, doğrudan özüne dikkat çekerken, hijyen faktörleri daha çok işin çevresine ilişkin unsurları kapsamaktadır. Motive edici faktörler, bireylerin sorumluluk alma, tanınma, başarıya ulaşma ve kişisel gelişim gibi ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak tanır. Bu nedenle, Herzberg'in yaptığı araştırmalar, yöneticilerin iş motivasyonuna yönelik yaklaşımlarını önemli ölçüde değiştirmiştir. Günümüzde, çalışanların motivasyonunun yalnızca ücret artışı, yan ödemeler, teşvik primleri ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi çevresel faktörlerle sağlanamayacağı görüşü genel bir kabul görmektedir. Herzberg, paranın bir hijyen faktörü olduğunu ifade etmekle birlikte, onun önemini de vurgular. Ancak, paranın bireyleri motive edici bir araç olarak etkili olmayacağına inanır (Drafke ve Kossen, 1997, akt. Gökçe, Şahin & Bulduklu, 2010).

Motivasyonu anlamak, insanların etkili bir şekilde yönetimi açısından kritik bir öneme sahiptir ve aynı zamanda onların etik davranışlarını açıklamada da önemli bir rol oynar (Fraedrich, Ferrel & Ferrel, 2011, s.197). Motivasyon ve etik arasındaki ilişki, psikolojik sözleşme, güven ve saygı kavramlarını ön plana çıkarır. İşverenin çalışan motivasyonunu sağlamak için uyguladığı ödüllendirme sisteminin ve çalışanların sorumluluklarının karşılıklı bir sözleşmeye dayanması gerekir. Ancak, taraflardan birinin bu sözleşmeye uygun hareket etmemesi durumunda, motivasyon sorunlarının ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir (Özler, 2010, akt. Sökmen & Ekmeçioğlu, 2013). Literatür taramaları, lider-üye değişimi, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, öz-yeterlilik, lidere güven, algılanan örgütsel destek, içsel motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme gibi unsurların hem etik liderliğin sonuçları hem de bilgi paylaşımının öncülleri arasında yer aldığını göstermektedir (Sökmen & Ekmeçioğlu, 2013).

Literatür Taraması

Fermanoğlu (2015) çalışmasına göre, bir örgütte çalışanların iş verimliliğini artırmak ve performansını yüksek seviyede tutabilmek için motive edilmeleri önemlidir. Bu amaca ulaşmak için öncelikle çalışanların ihtiyaçlarını analiz etmek ve bu analizlere dayalı olarak örgütsel hedefleri revize etmek gerekmektedir. Çalışan bireylerin temel ihtiyaçları karşılandığında ve gelişim ihtiyaçları desteklendiğinde, motivasyonun olumlu yönde etkilenmesi beklenir. Motivasyon seviyesi yüksek bireylerin özgüvenleri artar ve bu da çalışanların örgütlerini başarıya ulaştırma isteğini tetikler. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarının motivasyonuna gereken özeni göstermemesi örgüt çapında olumsuz durumlara yol açabilir. Motivasyon eksikliği; işe gelmeme, devamsızlık, görünmez olma ve hatta işten ayrılma gibi sorunlara neden olabilir. Bu sorunlar ise örgütün verimliliğini ciddi oranda düşürerek maddi kayıplara yol açabilir. Diğer taraftan, örgütlerde uygulanan motivasyon araçlarının çıktıları, çalışanların değer yargıları, sosyal çevreleri, bakış açıları ve eğitim düzeyleri gibi faktörler

nedeniyle bireyden bireye farklılık gösterebilir. Bu durum, uygulanan motivasyon araçlarının hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerin başarıya ulaşması, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarının doğru bir şekilde analiz edilmesi ve bu doğrultuda uygun motivasyon stratejilerinin belirlenmesiyle mümkün olabilir. Kurum ve kuruluşların stratejilerini belirleme kapasitesi, kurumda görev alan yöneticilerin sorumlu oldukları birimler hakkında kapsamlı donanıma sahip olmasıyla doğru orantılıdır. Çünkü yönetici birime tam anlamıyla hakim olduğunda, örgüt içinde çalışanların duygu, düşünce, istek ve arzularının da farkında olur. Yöneticinin yüksek farkındalığını neticesinde çalışanların bütün istek ve arzuları karşılamak mümkün olmasa da, bir çalışanın yöneticisi tarafından anlaşıldığını hissetmesi de önemli bir avantaj sağlar. Anlaşıldığını hisseden birey, yöneticisi tarafından fark edildiğini ve değer verildiğini algılar. Bu algı, çalışanın motivasyonunu olumlu yönde etkileyen önemli bir unsurdur.

Doğan & Karataş (2011) araştırmalarına göre, etik iklimin olduğu bir çalışma ortamında çalışanların motivasyonu üzerinde doğrudan olumlu bir etki görülmektedir. Etik ilkelerin yönetici tarafından örgütün temel odak noktası haline getirilmesiyle birlikte, etik yöneticinin sahip olması gereken özellikler arasında tutarlı davranışlar sergilemek, çalışanları tüm süreçler hakkında bilgilendirmek, etik davranışlarla örnek olmak ve başarılı personeli ödüllendirmek gibi unsurlar yer almaktadır. Etik ilkelerin çalışma ortamında var olmasını sağlarken, diğer yandan herkesin kendine ait doğruları ve çalışma prensipleri olduğu da unutulmamalıdır. Ancak, bu doğrular, ilkeler ve normlar bazen etik ilkelerle çakışabilir. Bu tür çatışmaların önlenmesi için, örgütün yönetim faaliyetlerinde ve çalışanların çalışma ortamında, uygulanan ilke ve normların etik değerlere uygunluğu öz denetimle değerlendirilmelidir. Böylece, etik ilkeler örgütün çalışma ortamında daha kolay şekilde uygulanabilir hale gelir. Etik ilkelerin örgütün faaliyetleri üzerinde olumlu bir etki yarattığını gösteren birçok araştırma bulunmaktadır. Örneğin, İngiltere İş Etiği Enstitüsü tarafından yapılan bir araştırma, etik ilkelere bağlı çalışan örgütlerde çalışan memnuniyetinin arttığını ve aynı zamanda örgütün kazancının da yükseldiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular, etik ilkelere bağlı faaliyet gösteren örgütlerde iş verimliliğinin arttığını ortaya koymaktadır, çünkü bu tür örgütler ahlaki sorumluluklarının bilincinde olup içselleştirdikleri doğru davranışlarla güvenilir ve sağlam temeller oluşturmaktadır. Ayrıca, A.B.D. ve diğer gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalar da etik ilkelere bağlı çalışan örgütlerde, kararların dürüst ve güvenilir bir ortamda alındığını ve bu durumun çalışanların davranışlarında olumlu değişimlere yol açtığını göstermektedir. Amerika'da 1977 yılında kurulan Ethics Resource Center (ERC) adlı sivil toplum kuruluşu, örgütlerde etik ilkelerin geliştirilmesi ve uygulanması konusunda yöneticilere destek sağlamaktadır. ERC'nin önerilerine göre, etik ilkeler örgüt içinde belirlenirken, çalışanların ortak değerleri ve inançları temel alınmalı ve ilkeler anlaşılır bir dilde yazılmalıdır. Bu ilkeler, yazılı hale getirilirken hem personelin hem de yöneticilerin kolayca anlayabileceği şekilde ifade edilmelidir, çünkü yazılı etik ilkeler yöneticiler için de bağlayıcıdır. Bu

bağlamda, yöneticiler de üst makamlar tarafından kendilerine verilen yetkileri kötüye kullanmadan, adaletli ve etik bir şekilde çalışanların haklarını gözeterek yönetsel faaliyetlerini sürdürmelidir (Ağca, Saylı & Kızıldağ, 2009). Ayrıca, bir yönetici, davranışları ve eylemleriyle etik ilkeleri içselleştirdiği sürece, örgüt içinde etik ilkelerin uygulanmasını teşvik edebilir. Yönetici, personelin yeteneklerini, meziyetlerini ve çalışkanlıklarını göz önünde bulundurarak, etik bir şekilde personelin hakkını teslim etmelidir. Çünkü kişinin iş hayatındaki başarısı, yaptığı işin kalitesine ve üretkenliğine dayalıdır. Bu çerçevede, yönetici personel değerlendirmesini objektif ve etik bir biçimde yapmalıdır.

İnsanın ekonomik, sosyal ve daha üst basamaklarında ki ihtiyaçlarının çok yönlü olması sebebiyle, bu ihtiyaçların karşılanması konusunda her daim yönetime ihtiyaç vardır. Çünkü yönetim personelin ihtiyacını görebildiği ve değerlendirebildiği müddetçe personelin motive olması mümkündür. Bu bağlamda, yöneticilerin, personelin motivasyonunu artırmaya yönelik olarak, çalışanların beklentilerine nasıl yanıt verebileceği sorgulanmaktadır. Çünkü günümüz dünyasında çalışanların çalışma ortamındaki psikolojik, sosyal ve ekonomik beklentilerinin yönetici tarafından cevap verilmesi örgütün yönetsel sürecinde etkin ve verimli yapıda faaliyet göstermesine ortam hazırlamaktadır (Şahin, 2004).

Bıyık, vd. (2017) çalışmalarında etik liderlik, iş performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledi. Bu çalışmada, Pelletier ve Bligh (2006) tarafından geliştirilen etik liderlik ölçeği, Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilmiş iş performansı ölçeği Cellucci ve Devries (1978) tarafından geliştirilmiş iş tatmini ölçeği (akt. Bıyık, Şimşek ve Erden, 2017) kullanılmıştır. Yapılan ölçümler sonucunda, etik liderliğin çalışanların iş performansını ve iş tatminini artırdığı analiz edilmiştir.

Ece, vd. (2021) çalışmalarında farklı kamu kurumlarında yöneticisi tarafından kötü muamele gören personele yapılan anket sonuçlarından anlaşıldığı üzere yöneticisi tarafından kötü muamele gören personelin yüksek derecede motivasyon ve performans kaybı yaşandığı analiz edilmiştir. Ayrıca, personelin motivasyon kaybı; verimliliğin azalması, çalışma performansında düşüş, işten kaçış gibi değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Bu kaybın önlenmesi açısından yönetim ile personel arasında bağlantıyı güçlendirmek adına yapılan çalışmalar neticesinde insan kaynaklarını yönetici ve personel arasındaki bağın güçlendirilmesi adına önerilerde bulunulmuştur.

Drucker (1954), yapmış olduğu çalışmalarla beraber yöneticilerin çalışanlarına adil ve şeffaf davranması gerektiği konusunda insanın kaynak olarak görülmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Özellikle insan kaynaklarında personel istihdamında, eğitiminde, değerlendirilmesinde, ödül ve ceza sisteminde mutlaka etik kuralların iş yerinde hakim olması gerektiğine dikkat çekmiştir (Arı, 2023).

Örgütlerde çalışan kişilerin çalışma ortamı muhatabı olduğu birim amirlerinin kendilerine yöneltmiş olduğu etik davranış ve eylemlerle etkileşim halindedir. Bu sebeple yapılan araştırmaların neticesinde örgütsel etiğin varlığı yöneticilerin ve çalışanların iletişimiyle doğrudan bağlantılıdır. Etik ortamın

yani örgütsel etiğin sağlanması, çalışanların etik davranışlar göstermeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticilerin örgüt içinde personel ile ilişkilerini etik ilkeler çerçevesinde yürütmesi halinde personelin çalışma memnuniyetini artmaktadır. Yöneticinin etik dışı davranışlar sergilemesi, personelin çalışma memnuniyeti üzerinde olumsuz etkisi olması sebebiyle personelin örgüte olan aidiyet duygusu zedelenmektedir. Örgütsel etik uygulamaların artırılması için izlenilmesi gereken yolu Koh ve Boo (2001)' ya göre;

-Etik ilkelerin oluşturularak birimlerce düzenlenmesi,

-Etik kurullarda görev alacakların belirlenmesi,

-Etik ilkeler konusunda örgütte faaliyet gösteren çalışanların bilinçlendirilmesi için eğitim programları planlanması,

-Örgütü ilgilendiren bütün stratejik kararların etik ilkeler kapsamında belirlenmesi gerekmektedir

Örgütlerin yönetsel faaliyetlerinde etik ilkeler ne kadar hakim ise o kadar örgüt içinde çalışanlarıyla beraber etik iklim yerleşmiş olur. Örgüt içinde uygulanabilirliği açısından yapılan araştırmalar neticesinde etik ilkelerin yazılı hale getirilmesi örgüt kültüründe etik davranışların daha çok benimsenmesi hususunda etkili bir uygulama olduğu gözlemlenmiştir (Elçi & Alpan, 2006).

Yöntem

Bu çalışma, konuya ilişkin literatürde yer alan bilimsel araştırmaların sistematik bir şekilde taranıp, analitik bir bakış açısıyla değerlendirilmesiyle hazırlanmış bir derleme makalesidir. Araştırma, konuya ilişkin kavramlar ve kuramlar çerçevesinde sistematik bir şekilde ele alınmıştır. İlk olarak, etik kavramı tanımlanmış ve etikle ilgili kuramsal çerçevelere değinilmiştir. Ardından, kamu yönetiminde etik liderlik ile ilgili yapılmış akademik çalışmalar değerlendirilmiştir. İkinci aşamada, motivasyon kavramı tanıtılmış ve motivasyon teorilerine yer verilmiştir; kuramsal tartışmalar bu bağlamda sunulmuştur. Etik ve motivasyon ilişkisi adına yapılan akademik çalışmalar detaylı bir şekilde taranmıştır. Son olarak, araştırmanın konusunu oluşturan kamu yönetiminde etik yöneticinin personelin çalışma motivasyonuna ilişkin literatürdeki önemli akademik çalışmalar, çalışmaya aktarılmıştır. Bulgular bölümünde, etik liderlik ve personel motivasyonu arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaların hipotezleri, kullanılan ölçekler ve elde edilen sonuçlar tablo şeklinde sunulmuştur. Araştırmanın örnekleme, konuya dair makaleler, yüksek lisans tezleri ve kitaplardan oluşmaktadır.

Süreç

Çalışma kapsamında, 2004-2023 yılları arasında kamu ve özel sektör bağlamında etik liderlik konusuna ilişkin toplam 56 akademik kaynaktan yararlanılmıştır. Bu kaynaklar arasında 8 yüksek lisans tezi, 2 doktora tezi, 4 kitap ve 42 makale yer almaktadır. İncelenen 56 kaynaktan, araştırma konusuyla doğrudan ilişkili olan ve etik yöneticiler ile personelin çalışma motivasyonu arasındaki

ilişkiyi inceleyen hipotezler içeren 11 makale ile 1 doktora tezi, bulgular başlığı altında tablo formatında sunulmuştur.

Veri Toplama Araçları

Makalelerin analiz ve sentezi, üç ana kategoride yapılmıştır. İlk kategoride, etik kavramının tanımı, ilgili kuramları ve kamu yönetiminde etik liderliğin önemi ele alınmıştır. İkinci kategoride, motivasyon kavramının tanımı, motivasyon teorileri, etik ve motivasyon arasındaki ilişki ile bu teorilerin kuramsal tartışması yer almaktadır. Üçüncü kategoride ise literatür taraması başlığı altında, etik liderlik ile personelin çalışma motivasyonu arasındaki ilişki detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Bulgular

Tablo 1. Akademik kaynakların analizi

Sıra	Yazarlar	Etik Yönetici/Liderlik-Motivasyon/Güdülenme İlişkisi İle İlgili Hipotezler	Örneklem	Kullanılan Ölçekler	Sonuç
1	Oğuzhan,(2021)	H2:Etik liderlik algısının iş motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.	433 kişi	Yılmaz(2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği ve Ertan (2008) tarafından geliştirilen İş Motivasyonu Ölçeği	Etik liderin çalışanların iş motivasyonu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır
2	Ayan, (2015)	H2:Etik liderlik tarzının içsel motivasyon üzerine anlamlı bir etkisi vardır	112 kişi	Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği ve Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından geliştirilen İçsel Motivasyon Ölçeği	Etik liderlik tarzının içsel motivasyona yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.
3	Çetin vd. (2017)	H1: Çalışanların içsel ve dışsal motivasyonunun yüksek olması yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarına bağlıdır.	111 kişi	Bass ve Avolio (1990) tarafından Geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ile Lee & Tai, (2006) tarafından geliştirilen Motivasyon Ölçeği	Etik kararalar alan liderler ile çalışanların içsel ve dışsal motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

4	Karadaş (2014)	H5.5:Okul müdürlerinin Etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenmeleri arasındaki ilişki	518 Öğretmen	Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği ve Erol (2007) tarafından geliştirilen Güdülenme Ölçeği	Okul müdürlerinin gösterdikleri etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenmeleri arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
5	Sünbül ve Aslan (2017)	Etik liderlik ve başarı güdüsü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	290 kişi	Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği ve Spence ve Helmreich, (1983) tarafından geliştirilen Başarı Güdüsü Ölçeği	Çalışanlardan medeni durumu evli olanların bekar olanlara göre etik lider algısının daha yüksek olduğu ve bununla beraber başarı güdüsü ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
6	Acar, (2011)	Etik liderlik 4 alt boyutuyla çalışan öğretmenlerin motivasyonlarıyla arasındaki ilişki incelenmiştir.	309 Öğretmen	Yılmaz, (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği ve J.E.Barbuto ve R.W.Scholl (1998) tarafından geliştirilen Motivasyon Ölçeği	Okul yöneticilerin etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyine etkisi ters yönlü olduğu fakat bu etki etik liderlik ölçeğinin alt boyutlarına göre bir analize tabi tutulduğunda, sadece iletişimsel etiklik alt boyutunun öğretmenlerin motivasyon düzeylerine etkisi ters yönlü olarak tespit edilmiştir.
7	Kaplan,(2022)	H4:Etik liderlik, çalışanların kamu hizmeti motivasyonunu artırır.	216 Kamu Çalışanı	Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği ve Perry'nin (1996) tarafından geliştirilen Kamu Hizmeti Motivasyonu	Çalışan motivasyonu üzerinde en etkili liderlik türünün karizmatik liderlik olduğu sonucuna varılsada etik liderlik çoklu doğrusal regresyon analizinde diğer liderlik türleri arasında öne çıkmadığı için hipotez desteklenmemiştir. Ancak etik liderlik, basit doğrusal regresyon analizinde tek başına sosyal adalet (p=,000) ve vatandaşlık görevi (p=,000) değişkenleri üzerinde anlamlı bulunmuştur.

8	Kütükçü ve Özen (2023)	2000-2023 yılları arasında etik lider, etik liderlik içeren: toplam 156 araştırma olduğu tespit edilmiştir. Bu metinlerde kullanılan araştırma yaklaşımları Özdemir ve Abaslı (2020, 847856) tarafından hazırlanmış “Liderlikte Araştırma Yaklaşımları” kitap bölümünde yer alan araştırma yaklaşımlarına göre sayılmıştır.	156 Araştırma	Türkiye’de eğitim örgütlerinde çalışılmış ve tamamlanmış etik liderlik içeren makale ve tez metinleri bibliyometri yöntemiyle taranmıştır	Örgüt liderinin etik liderlik davranışının motivasyonla olumlu ilişkilendirildiği konusunda çalışmalara rastlandığından bahsedilmiştir.
9	Saylık vd. (2022)	H1: Kamu liderliği, kamu hizmeti motivasyonunu pozitif olarak etkilemektedir.	384 Öğretmen	Tummers ve Knies (2015) tarafından Kamu Liderliği Ölçeği ve Aydın, Demirkasımoğlu, Güner Demir ve Erdemli (2017) tarafından geliştirilen KMH Ölçeği	Kamu liderliği, kamu hizmeti motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini sonucuna varılmıştır.
10	Sökmen ve Ekmekçioğlu (2013)	H1:Yönetici etik davranışı algısı otel sınır birim çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir.	836 Kişi	Sökmen (2003) tarafından geliştirilerek kullanılan orijinal “Yönetici Etik Davranışı Anketi” ve Sökmen(2003) tarafından geliştirilen Motivasyon Anketi	Otel işletmelerinin sınır birimlerinde çalışanların yönetici etik davranışı algısının üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu sonucuna varılmıştır.
11	Bedir ve Alpaydın(2021)	Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı ile öğretmenlerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?	353 Öğretmen	Yılmaz, (2005) tarafından geliştirilen “Etik Liderlik Ölçeği ve J.E.Barbuto ve R.W.Scholl (1998) tarafından geliştirilen Motivasyon Ölçeği	Öğretmenlerin etik liderlik algıları ve motivasyon düzeyleri olumlu yönde ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.
12	Kalyar, (2017)	H5: Etik liderliğin çalışanların iç motivasyonu üzerinde etkisi bulunmaktadır.	378 Kişi	Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği ve Barbuto ve Scholl (1998) tarafından geliştirilen Motivasyon Ölçeği	Etik liderliğin çalışanların içe yönelik motivasyonları ile de pozitif bir nedensel ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Kamu kurum ve kuruluşlarında görev alan yöneticilik, amir, lider, önder sözcükleriyle ifade edilmektedir. Yapılan araştırmaların neticesinde araştırmaya konu olan etik yöneticinin vasıfları yapılan literatür taraması neticesinde etik yönetici ile ilgili ilişkisi araştırılan konular genellikle etik lider olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle yönetici kavramını bu çalışmada etik lider kavramını kapsayacak şekilde kullanılmaktadır (Güven, 2007).

Oğuzhan (2021) tarafından yapılan çalışma, 433 kişilik bir örneklem üzerinde, faaliyetlerine devam eden enerji sektöründe yarı özel bir şirkette anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi için SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 yazılımları kullanılmış; ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri için doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach Alpha metodları tercih edilmiştir. Verilerin analizi için SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 yazılımları kullanılmış; ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik analizleri için doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach Alpha metodları tercih edilmiştir. Yılmaz(2005) tarafından geliştirilen etik liderlik Ölçeği ve Ertan (2008) tarafından geliştirilen iş motivasyonu Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın bulguları, araştırmanın ikinci hipotezinde bahsedilen etik liderlik algısının içsel ve dışsal motivasyonuna pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler ortaya koyduğunu göstermektedir.

Ayan (2015) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada 112 kamu çalışanı yer almıştır. Araştırmanın ölçülen hipotezlerinden birisi Etik liderlik tarzının içsel motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olduğudur. Bahsi geçen hipotezin ölçülmesi için kullanılan içsel motivasyon ölçeği, Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007) tarafından geliştirilmiş ve bu ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,83 olarak belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen içsel motivasyon ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ise 0,94 olarak bulunmuştur. Çalışmada etik liderlik tarzı bağımsız değişken iken, içsel motivasyon bağımlı değişkendir.

Çetin, Giderler ve Güler (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, liderlik tarzı ile çalışanların içsel ve dışsal motivasyonları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Samsun ilindeki Terme Belediyesi'nde çalışan 111 katılımcıyı kapsamaktadır. Veriler, kolayda örnekleme yöntemiyle anket aracılığıyla toplanmıştır. Bu çalışmada, liderlik boyutlarını ölçmek için Bass ve Avolio'nun (1990) geliştirdiği Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği, motivasyonu değerlendirmek için ise Lee ve Tai'nin (2006) geliştirdiği motivasyon ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada, hipotez testleri kapsamında motivasyon bağımlı değişken olarak ele alınırken, liderlik boyutları bağımsız değişken olarak değerlendirilmiş ve bir regresyon modeli kurulmuştur. Araştırmanın verileri, iki aşamalı bir analiz süreciyle değerlendirilmiştir. İlk aşamada, katılımcıların demografik ve mesleki özelliklerini anlamak için frekans analizleri yapılmıştır. İkinci aşamada, kullanılan ölçeklerdeki boyutları açıklamak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Son olarak, elde edilen faktör çözümleri doğrultusunda liderlik boyutlarının çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma, liderlik tarzının çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini açıklamayı amaçlayan tanımlayıcı bir modelle yapılandırılmıştır.

Karadaş (2014), tez çalışmasında okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Güdülenme

düzeyle, motive olma durumlarını kastedmektedir. Çalışmada, 518 öğretmen örneklem olarak alınmış ve etik liderlik davranışları için Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen ölçek ile güdülenme için Erol (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, okul müdürlerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenmeleri arasındaki ilişki ölçülmüştür (Karadaş, 2014).

Sünbül (2017) tez çalışmasında, etik liderlik ile başarı güdüsü arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Burada başarı güdüsünden kastedilen başarıya motivasyonudur. Araştırmada 290 kişi örneklem olarak seçilmiş ve etik liderlik için Brown, Trevino ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen ölçek, başarı güdüsü için ise Spence ve Helmreich (1983) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. (Sünbül 2017).

Acar (2011) tarafından yapılan araştırmada, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleri ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırma, 309 beden eğitimi öğretmeni ile gerçekleştirilmiş olup, örneklem Ankara, Kırıkkale, Mersin, Konya, Erzurum, Batman ve Kırşehir illerindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada öğretmenlerin özyeterlik düzeylerini belirlemek için Tschannen-Moran ve Woolfolk-Hoy (2001) tarafından geliştirilen ve Çapa, Çakıroğlu ve Sarıkaya (2005) tarafından Türkçeye uyarlanan “Öğretmen Özyeterlik Algısı Ölçeği” kullanılmıştır. Okul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerini belirlemek amacıyla ise De Hoogh ve Den Hartog (2008) tarafından geliştirilen ve Alkan (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan “Etik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır (akt. Acar, 2011).

Kaplan (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, liderlik türlerinin kamu hizmetleri motivasyonuna etkisi incelenmiştir. Araştırmada karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik, işlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik bağımsız değişkenler olarak yer alırken, Kamu Hizmeti Motivasyonu (KHM) bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmaya Ticaret Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Adalet Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, belediye ve devlet üniversiteleri olmak üzere 10 farklı kamu kurumunda çalışan toplam 216 kamu çalışanı katılmıştır. Ancak, anketlerin 6 tanesinde cevaplanan soru yetersizliği nedeniyle çıkarılmış ve değerlendirme 210 anket üzerinden yapılmıştır. Etik liderliği ölçmek için Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen 10 soruluk Etik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. KHM’yi ölçmek amacıyla Perry’nin (1996) Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği uygulanarak 32 soru sorulmuştur. Anketlerden elde edilen veriler, SPSS 25.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik bulguları frekans ve yüzde analizi ile, araştırma modelindeki değişkenler arasındaki ilişkiler ise regresyon analizi ile belirlenmiştir.

Kütükçü ve Özen (2023) çalışmasında eğitim örgütlerinde görev yapan etik liderlerin rehberlik ve ilham sağlama sürecini incelemektedir. Araştırmanın odak noktası, etik değerlerin eğitim kurumları içinde nasıl içselleştirileceği ve uygulanacağıdır. Çalışmanın amacı, eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen etik liderlik çalışmalarını sistemli bir şekilde analiz etmektir. Bu analizde, etik liderlikle ilgili yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımı, türü, kullanılan yöntemler, veri toplanan grup, en çok hangi konularla ilişkilendirildiği ve etik liderliğin nelerle ilişkili olduğunun belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın hedeflerine ulaşmak için, Türk akademisyenler tarafından 2000-2023 yılları arasında ulusal ve uluslararası dizinlerde yer alan, Türkiye Yükseköğretim Kurumu Başkanlığı Tez Merkezi tarafından yayımlanan Türk eğitim örgütleri örneklemini üzerinden tamamlanmış 71 makale, 70 yüksek lisans tezi ve 12 doktora tezinin bibliyometri yöntemiyle analizi gerçekleştirilmiştir.

Saylık, A., Demir, S., ve Hazar, S. (2022) çalışmasında okul yöneticisinin kamu liderlik davranışlarının düzeyi ile öğretmenlerin kamu hizmetleri motivasyonu ve mesleki bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın evrenini, Siirt ilinde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 384 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada, Tummers ve Knies (2015) tarafından geliştirilen Kamu Liderliği Ölçeği ile Aydın, Demirkasımoğlu, Güner Demir ve Erdemli (2017) tarafından geliştirilen Kamu Hizmeti Motivasyonu (KHM) ölçeği kullanılmıştır.

Sökmen ve Ekmekçiöğlü (2013) çalışmasında, yönetici etik davranışlarının sınır birim çalışanlarının motivasyonları ve iş tatminleri üzerinde belirleyici bir rol oynayabileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede, yönetici etik davranışlarının sınır birim çalışanları tarafından değerlendirilmesi amaçlanmış ve Adana'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 836 sınır birim personeline Yönetici Etik Davranışı ve İş Tatmini Anketi uygulanmıştır. Araştırmada, yönetici etik davranışının otel sınır birim çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Bu hipotez, Sökmen (2003) tarafından geliştirilmiş olan orijinal "Yönetici Etik Davranışı Anketi" ve Sökmen (2003) tarafından oluşturulan motivasyon anketi ile ölçülmüştür.

Bedir ve Alpaydın (2021) çalışmasında, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın bir diğer amacı ise öğretmenlerin etik liderlik algıları ile motivasyonlarının yaş, cinsiyet, mezuniyet derecesi, öğretmenlik tecrübesi, mevcut kurumdaki çalışma süresi, mezun olunan program türü, formasyon alma durumu gibi değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. İlişkisel tarama modelinde olan bu araştırmanın evrenini, 2016-2017 eğitim öğretim yılında İstanbul iline bağlı ilçelerdeki özel okullarda çalışan 353 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlere, Yılmaz (2005) tarafından geliştirilen "Etik Liderlik Ölçeği" ile 1998 yılında J. E. Barbuto ve R. Scholl tarafından geliştirilen "Motivasyon Ölçeği" uygulanmıştır (Yılmaz,2005, Barbuto & Scholl,1998 akt. Bedir& Alpaydın (2021). Elde

edilen veriler, SPSS paket programı ile çözümlenmiştir. Verilerin analizinde, öğretmenlerin etik liderlik algılarının ve motivasyon düzeylerinin ilgili değişkenlere göre incelenmesi aşamasında Kruskal Wallis H testi ve Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Ayrıca, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Spearman Sıra Farkları analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

Kalyar (2017) araştırmasında psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve motivasyon ara değişkenleri bağlamında etik liderliğin yaratıcılık ve performans üzerindeki etkisini incelemiştir. Pakistan'ın Pencap bölgesinde bulunan devlet hastanesinde 378 kişiye anket yapılmıştır.

Bahsi geçen hipotezin test edilmesi için Brown, Treviño ve Harrison (2005) tarafından geliştirilen Etik Liderlik Ölçeği ve Barbuto ve Scholl (1998) tarafından geliştirilen Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır (Brown, Trevino & Harrison (2005), Barbuto & Scholl(1998) akt. Kalyar, 2017).

Tartışma

Oğuzhan (2021) tarafından yapılan araştırmada, etik liderlik algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda, iş motivasyonu bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir, çünkü araştırmanın amacı iş motivasyonunu etkileyen faktörleri incelemektir. Etik liderlik algısı ve iş yükü algısı ise bağımsız değişkenlerdir, çünkü bu iki değişken iş motivasyonu üzerinde etki yapan faktörlerdir. Ayrıca, etik liderlik algısı, iş yükü algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisini aracı değişken olarak aracılık etmektedir. Bu durum, etik liderliğin, iş yükü algısının iş motivasyonu üzerindeki etkisini yönlendiren bir rol üstlendiğini göstermektedir. Araştırmanın tabloda yer almasının sebebi çalışmadaki ikinci hipotezin etik liderlik algısının içsel ve dışsal motivasyonuna pozitif etki etmesinin test edilmesidir.

Ayan (2015) tarafından yürütülen çalışmada, çalışanların etik liderlik tarzına ilişkin algılarının artmasının, içsel motivasyon düzeylerini de artırdığı belirlenmiştir. Elde edilen bulgular, etik liderlik yaklaşımının içsel motivasyonu destekleyerek iş performansını olumlu yönde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, etik liderlik tarzının iş performansı ve duyarsızlaşma üzerindeki etkileri, basit doğrusal regresyon analizleri ile incelenmiş ve içsel motivasyonun iş performansını artırıcı bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, etik liderlik tarzının içsel motivasyon üzerinde yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir etki yarattığını göstermiştir. Çalışmada etik liderlik tarzını her ne kadar içsel motivasyonu arttırdığına yönelik hipotez test edilse de diğer hipotezler incelendiğinde ve çıkan bulgular neticesinde etik liderliğin içsel motivasyonu arttırması, iş performansını da doğrudan arttırdığı sonucuna varılmıştır. Makalenin diğer değişkeni olan duyarsızlaşmanın da doğrultuda azaldığına dair bulgular test edilmiştir. Bu durumda motivasyonun yükselmesiyle beraber örgüt içinde diğer olumlu değişkenlere etki etmektedir.

Çetin vd., (2017) araştırmasında, liderlik tarzları karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve durumsal liderlik olmak üzere dört grupta ele alınmıştır. Bu liderlik tarzlarının, örgüt çalışanlarının içsel ve dışsal motivasyonları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın bulgularının tabloya dahil edilme nedeni, liderlik tarzlarının kategorize edilmesine rağmen, çağdaş liderlik özelliklerinden bahsedilmesi ve çağdaş liderlerin etik değerlere uygun hareket ederek örgütte güçlü bir uyum, etkili iletişim ve güven duygusunu artırma yeteneklerine vurgu yapılmasıdır. Çalışmada etik liderlik doğrudan ifade edilmemekle birlikte, liderlik özelliklerinin etik yönetici vasıflarıyla örtüştüğü görülmüştür. Araştırma sonucunda, etik kararlar alan liderler ile çalışanların içsel ve dışsal motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Hipotez testlerinde, motivasyon bağımlı değişken, liderlik boyutları ise bağımsız değişken olarak ele alınmış ve regresyon modeli oluşturulmuştur. Çalışmanın bulgularına göre, çalışanların içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin yüksek olması, yöneticilerin sergilediği liderlik tarzlarına bağlıdır. Bu durum, liderlerin çalışan motivasyonunu artırmada kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Sergilenen liderlik düzeyi motivasyon ve performans üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir hipotezi ölçülmesi neticesinde yüksek düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır. Bu durumda sergilenen liderlik tarzı değil, liderliğin ne kadar çok örgüt içinde hissedildiği motivasyona etki ettiği sonucuna varılmaktadır (Çetin, Giderler, & Güler, 2017).

Karadaş'ın (2014) araştırmasında, okul müdürlerinin sergilediği etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasında anlamlı, yüksek ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.778$, $p<.01$). Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının artmasının, öğretmenlerin güdülenmelerini de artırabileceğini göstermektedir. Bunun yanı sıra, determinasyon katsayısı ($r^2=0.60$) incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenme düzeylerindeki toplam varyansın %60'ının okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sünbül'ün (2017) tez çalışmasında, etik liderlik ile başarı güdüsü arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, evli çalışanların etik liderlik algıları, bekar çalışanlara göre daha yüksek bulunmuş; ayrıca, başarı güdüsü ile etik liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada, etik liderlik ile başarı güdüsü arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki ($r=0.384$) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, başarı güdüsünün artmasıyla etik liderlik davranışlarının da artabileceğini ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, başarı güdüsünün artışının, liderlerin işlerini kolaylaştıracağı ve yönetim süreçlerinde çalışanların işe bağlılığını artırarak yönetim süreçlerini daha verimli hale getireceği ifade edilmiştir. Benzer şekilde, Kaya'nın (2007) çalışmasında, başarı güdüsünün artmasının çalışanların işe bağlılıklarını ve yönetim süreçlerinin etkinliğini artırdığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada başarı güdüsünün etik liderlik üzerindeki etkisinin %15 oranında olduğu belirtilmiştir (akt. Sünbül, 2017). Gök ve Sılay'ın (2009)

gerçekleştirdiği bir başka araştırma ise, stratejik liderlik tarzının başarı güdüsü üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (akt. Sünbül, 2017).

Acar (2011) tarafından yapılan çalışmada, etik liderlik dört alt boyut altında ele alınmıştır: iletişimsel etik, iklimsel etik, karar verme etik ve davranışsal etik. Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak, bu etki, etik liderlik ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde yalnızca iletişimsel etiklik alt boyutunun öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerinde ters yönlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Diğer taraftan, öğretmenlerin okul yöneticilerinin etik ilkelere uygun davranışlarını algılamalarıyla örgütsel adalet duygularının arttığı belirlenmiştir. Bu bulgular, etik liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisini daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır (Acar, 2011).

Kaplan (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, liderlik türleri; karizmatik liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik, işlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik olarak beş kategoride incelenmiştir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri liderlik türleri iken, Kamu Hizmeti Motivasyonu (KHM) bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Etik liderlik, çoklu doğrusal regresyon analizinde diğer liderlik türleri arasında öne çıkmadığı için etik liderin personelin motivasyonuna olumlu yönde etki ettiğine dair hipotez desteklenmemiştir. Ancak, etik liderlik, basit doğrusal regresyon analizinde sosyal adalet ($p=0,000$) ve vatandaşlık görevi ($p=0,000$) değişkenleri üzerinde anlamlı bir etki göstermiştir. Sosyal adalet değişkeni üzerinde yaklaşık %36 ($\beta=0,361$) ve vatandaşlık görevi değişkeni üzerinde ise yaklaşık %30 ($\beta=0,304$) oranında etkisi tespit edilmiştir.

Kütükçü ve Özen (2023) çalışmasının bulguları, etik liderlerin eğitim örgütlerinde rehberlik rolü üstlendiğini ve etik değerlerin içselleştirilmesi ile uygulanmasına ilham kaynağı olduklarını ortaya koymaktadır. Yapılan eserlerin sistematik analizi, etik liderlik konusundaki araştırmaların çoğunda nicel araştırma yöntemlerinin tercih edildiğini ve bu çalışmaların büyük çoğunluğunun öğretmenlerden toplanan verilere dayandığını göstermektedir. Etik liderlikle ilgili en sık çalışılan konu ise etik lider davranışlarıdır.

Saylık, Demir, ve Hazar (2022) çalışmasında, birinci hipotez olarak test edilen kamu liderliğinin kamu hizmeti motivasyonunu pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma, kamu liderliğinin kamu hizmeti motivasyonunu ve mesleki bağlılığı ölçmesi sonucunda, mesleki bağlılıkla birlikte kamu hizmeti motivasyonunun arttığını ortaya koymuştur.

Sökmen ve Ekmekçioğlu (2013) çalışmasında, yönetici etik davranışının çalışanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini test etmesi yönetici etik davranışı algısının motivasyonları üzerinde pozitif yönde etkili olduğu bulunmuştur.

Bedir ve Alpaydın (2021) çalışmasında yapılan korelasyon analizi, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını göstermiştir.

Kalyar (2017) çalışmasında, etik liderliğin çalışanların içe yönelik motivasyonları ile pozitif bir nedensel ilişki gösterdiği bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda, içe yönelik motivasyon için regresyon katsayısının 0,31 ve $p < 0,001$ olduğu belirlenmiştir. Bu, etik liderlikte bir birimlik artışın, çalışanların içe yönelik motivasyonlarında 0,31 oranında bir artışa yol açacağı anlamına gelir. Etik liderler, adil, eşit ve etik davranışlar sergileyerek çalışanlara görevlerini yerine getirmeleri için olumlu bir algı yaratır. Bu da çalışanların özerklik, yetkinlik, güvenlik ve ilişkililik gibi duygularını güçlendirerek içe yönelik motivasyonlarını artırır.

Sonuç

Bu çalışmada, kamuda görev yapan yöneticilerin etik ilkelere dayalı yönetsel faaliyetlerinin personelin çalışma motivasyonu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Konuyla ilgili bulgulara, literatür taraması yöntemiyle yapılan akademik çalışmalar aracılığıyla ulaşılmıştır. Bulgular, etik liderlik tarzının çalışanların motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Etik liderlik, personelin çalışma motivasyonunu olumlu yönde etkilerken, aynı zamanda personelin performansı ile de pozitif bir ilişki kurmaktadır. Ayan (2015) tarafından yapılan çalışmalara göre, etik liderlik tarzının, çalışanların motivasyonunu artırarak iş performansını pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Etik liderlik, çoğunlukla örgütsel adaletle ilişkilendirilmiş olup, bu bağlamda etik liderlerin çalışanlar üzerinde önemli bir etki yarattığı görülmektedir (Oğuzhan, 2021).

Çetin vd. (2017) ise, liderlik tarzının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini inceleyerek, yapılan regresyon analizleri sonucunda, çalışanların yüksek motivasyonunun büyük bir kısmının, liderin sergilediği liderlik tarzıyla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, incelediği liderlik tarzlarının hepsinin ortak noktası, etik davranış sergilemeleridir. Özellikle dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanların içsel motivasyonunu artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlar, liderlerinin yeniliklere açık ve değişime yatkın olmasını, yüksek motivasyon kaynaklarından biri olarak değerlendirmektedir. Bununla beraber çalışanların performansının arttığı ve iş tatminlerinin güçlendiği de gözlemlenmiştir. Nitelikli bir liderlik anlayışı, örgütsel motivasyonu artırarak, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlamaktadır. Çalışanlar, takdir edilmek, saygı görmek, sorumluluk almak ve kendilerine yüklenen görevleri başarmak gibi psikolojik ihtiyaçları doğrultusunda motive olmaktadır. Fizyolojik ve psikolojik gereksinimlerin karşılanması, çalışanları sürekli olarak doyuma ulaşmaya yönlendirir ve çalışma ortamı, bu ihtiyaçların karşılandığı en önemli alanlardan biridir. Bu bulgular, yöneticilerin etik liderlik tarzını benimsemelerinin,

çalışanların içsel motivasyonlarını artırabileceğini ve sonuç olarak iş yerinde daha verimli bir ortam yaratılmasına katkı sağlayabileceğini ortaya koymaktadır.

Kalyar (2017) çalışmasında, yöneticilerin ve liderlerin etik liderlik davranışları geliştirmeleri ve uygulamaya geçirmeleri ile çalışanların içsel motivasyonlarını artırabilecekleri sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, içsel motivasyonu artan bireylerin, motivasyonu daha düşük olanlara kıyasla daha yüksek performans sergileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Bedir ve Alpaydın (2021) çalışmasında, yöneticilerin etik liderlik davranışları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Araştırmanın bulguları doğrultusunda, literatüre katkı sağlamak amacıyla, Emirbey (2017) ve Erdem (2010) gibi iki çalışmaya da yer verilmiştir. Emirbey (2017), erkek öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğunu belirtirken, Erdem (2010) sınıf öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlerden daha yüksek motivasyona sahip olduklarını ifade etmiştir (akt. Bedir & Alpaydın, 2021). Bu çalışmalarda, öğretmenlerin etik liderlik algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki yapılan testler sonucunda pozitif çıkmıştır. Bedir ve Alpaydın (2021) ise iki değişken arasındaki anlamlı olmayan ilişkiyi, örneklem seçiminden kaynaklanabileceği şeklinde açıklamışlardır. Ayrıca, bu bulgular, farklı liderlik tarzlarıyla çalışanların algıları arasındaki ilişkiyi yeniden değerlendirme gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kaplan (2022) çalışmasında, etik liderlik ile personelin çalışma motivasyonu arasındaki ilişkinin regresyon analizi yapılarak test edilmesi sonucunda aralarında anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır. Bunun sebebini ise etik liderliğin, diğer liderlik türleri arasında ön plana çıkmaması olarak değerlendirmiştir. Etik liderlik ile kamu hizmetleri motivasyonu arasındaki ilişkinin basit regresyon analiziyle ölçülmesi sonucunda, etik liderliğin, karizmatik ve dönüşümcü liderlik tarzlarından sonra Kamu Hizmetleri Motivasyonu (KHM) düzeyini artırarak, sosyal adalet ve vatandaşlık görevi değişkenleri üzerinde etkili olduğu ortaya koyulmuştur. Etik liderlikten sonra etki gücü yüksek olan liderlik türünün hizmetkar liderlik olduğu saptanmıştır. Çünkü hizmetkar liderlik ile KHM alt boyutları içeriğinde bulunan sosyal adalet ve vatandaşlık görevi değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif bulgulara ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları, etik liderliğin, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırarak, genel örgütsel başarıyı desteklediğini ortaya koymaktadır. Çalışanların etik liderlik uygulamalarını algılamaları, onların iş tatminini ve motivasyon düzeylerini olumlu yönde etkilerken, aynı zamanda iş performanslarına da katkı sağlamaktadır (Kütükçü & Özen, 2023; Kaplan, 2022). Etik liderlik, sadece çalışanların iş performansını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgüt içinde sağlıklı bir iş ortamı oluşturarak çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. Bu bağlamda,

yöneticilerin etik liderlik becerilerini geliştirmeleri, çalışanların motivasyonlarını ve iř tatminlerini artırmada önemli bir strateji olarak değerlendirilebilir.

Kaynakça

- Acar, G. (2011). *Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışlarının beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel adalet ve motivasyon düzeyleriyle ilişkisi* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bilim Dalı.
- Ağca, V., Sayılı, H. & Kızıldağ, D. (2009). Etik, kurumsal itibar ve kurumsal performans ilişkisini belirlemeye yönelik ilk 500 işletme içinde yapılmış bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 171-180.
- Arı, S. (2023). İş dünyasına yönelik yayınlarda insan kaynakları alanının gelişimi: Türkiye açısından bir değerlendirme. Ç. Yılmaz & E. Güler (Eds.), *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 524-528), Eskişehir:Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Arslan, S. (2016). Çokkültürlü eğitim ve Türkiye: Mevcut durum, beklentiler, olasılıklar. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 412-428.
- Aslan, M. & Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Ayan, A. (2015). Etik liderlik tarzının iş performansı, içsel motivasyon ve duyarsızlaşma üzerine etkisi: kamu kuruluşunda bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3), 117-142.
- Aydın, A. M. (2022). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından günümüz öğrenci ihtiyaçlarının incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(3), 234-251.
- Bıyık, Y., Şimşek, T. & Erden, P. (2017). Etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminine etkisi . *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi* , 3(2), 59-70.
- Bedir, G., & Alpaydın, Y. (2021). Özel okullardaki yöneticilerin etik liderlik davranışlarının kurum öğretmenlerinin motivasyon düzeyi ile ilişkisi. *Talim*, 5(2), 101-127.
- Çetin, S., Giderler, C.& Güler, M. (2017). Lider yöneticilerin çalışanların motivasyonuna ve performansına etkisi: kamu kuruluşunda bir çalışma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4), 36-49.
- Çoban, G. S. (2021). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kendini gerçekleştirme basamağında gizil yetenekler. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 6(1), 111-118.
- Demirci, M.& Genç, F. N. (2008). Türkiye'de kamu yönetimi reform sürecinde etik yapılanma. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(2), 43-58.
- Dertli, E. M. (2014). *Etik liderlik davranışlarının ve iş tatmininin çalışanların tükenmişlik duygularına etkisi: Ampirik bir çalışma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. & Karataş, A. (2011). Örgütsel etiğin çalışan memnuniyetine etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(1), 1-40.
- Doğan, K. C. (2020). Türk kamu yönetiminin denetlenmesinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(30), 2994-3017.
- Ece, S., Tokgözoğlu, S. & Oğuz, D. (2021). İşyerinde kötü muamele, motivasyon ve performans ilişkisi . *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), 108-125.
- Elçi, M.& Alpkan, L. (2006). Etik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 141-170.

- Esen, D. (2020). Teleolojik ve deontolojik kuram bağlamında işletmelerin etik çalışmalarının analizi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 56(3), 297-320
- Fermanoğlu, E. (2015). *İş hayatında motivasyonun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: inşaat sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Gökçe, G., Şahin, A. & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: meram tip fakültesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 233-246.
- Gökçe, O. & Örselli, E. (2011). Kamu yönetiminde etik ve etik dışı davranış algısı. *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 47-63.
- Güven, A. (2007). *Kamu yöneticilerinin davranış tarzlarının kamu personelinin motivasyonu üzerine etkileri: Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğünde çalışan öğretmenler üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat
- Güven, A. & Keskin, N. (2022). Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimlerde Etik Gereksinimi. *Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 119-135.
- Haşlak, İ. (2006). Etik kongresinin ardından. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 1(1), 185-192
- Kalyar, M.N. (2017). *Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve motivasyon ara değişkenleri bağlamında etik liderliğin yaratıcılık ve performans üzerindeki etkisi*. Yayınlanmış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Kaplan, Öztürk, N. (2022). *Liderlik türlerinin kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki etkileri*. M.
- Ercan, K. E. Yıldırım & M. Karaca (Ed.), *21. Uluslararası Kamu Yönetimi Forumu Tam Metinler Kitabı* (ss. 300-338). İstanbul: Efe Akademik Yayıncılık.
- Karacelil, S. (2013). Din eğitiminde motivasyonun önemi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(4).
- Karadaş, F. (2014). *Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmış Yüksek lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya
- Karayaman, S. (2020). Okul yöneticilerinde duygusal zekâ ve etik karar verme ilişkisi. *Turkish Studies-Educational Sciences*, 15(4), 2741-2756.
- Kaya, F. Ş., Yıldız, B. & Yıldız, H. (2013). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim 1. kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (39), 1-18.
- Koçak, S. Y. & Yüksel, G. (2010). Türk Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Görevlileri Etik Kurulu. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*(2), 73-96.
- Koru, F. (2020). Yerel Yönetimlerde Çalışanların Bazı Etik İlkelerle İlişkin Etik Algısı: Aksaray Örneği. *Enderun Dergisi*, 47-64.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Kütükçü, S. & Özen, F. (2023). Eğitim örgütlerinde etik liderlik: Sistemik analiz. *Kastamonu İnsan ve Toplum Dergisi*, 1(2), 223-244.
- Maç, D. S. & Çalış, Ş. (2012). Etik ve insan kaynakları yönetimi tartışmalarında sosyal sorumluluğun yeri: küresel ilkeler sözleşmesi ve Sa8000 sosyal sorumluluk standardı üzerine bir değerlendirme. *İş Ahlakı Dergisi*, 21(13), 13-28.

- Mevzuat Dergisi.(2005). Yöneticilikte etik ilkeler. 20 Aralık 2024 tarihinde <https://www.mevzuatdergisi.com/2005/06a/08.htm> sayfasından erişilmiştir.
- Mücehver, M. H. & Erdem, R. (2019). Başarılı Yönetici Ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 48-77.
- Oğuzhan, Y. S. (2021). İş yükü algısı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkide etik liderliğin aracılık etkisi üzerine bir araştırma. *Academic Social Resources Journal*, 6(31), 1858-1868.
- Oksay, A. (2005), *Çalışanlarda iş tatmini: sağlık sektörü üzerine bir araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Örücü, E. & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 1-13.
- Özdemir, F. & Özer, G. (2018, Nisan). *Otel işletmelerinde motivasyon araçları üzerine bir araştırma: İskenderun ilçesi örneği*. VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizmi Kongresi'nde sunulmuş bildiri, İskenderun Üniversitesi, İskenderun
- Özdemir, M. (2008). Kamu yönetiminde etik. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 177-193.
- Özgür, B. (2004). Kamu yönetiminde yönetici çıkmazı. *Maliye Dergisi*, 145(1), 1-53.
- Özsemerci, K. (2003), Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri 20 Aralık 2024 tarihinde <https://www.etik.gov.tr/media/dujjcd2v/kemalozsemerci-turkkamuyonetimindeyolsuzluklarnedenleri.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Öztutkan, O. (2011). *Kamu yönetiminde yozlaşma ile mücadele ve etik: Türkiye uygulaması*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Saylık, A., Demir, S. & Hazar, S. (2022). Kamu liderliği ile kamu hizmet motivasyonu ilişkisinde mesleki bağlılığın aracı rolü. *Anadolu Eğitim Liderliği Ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 71-88.
- Sevinç, H. (2015). Kamu çalışanlarının motivasyonunda kullanılan araçlar. *Journal of International Social Research*, 8(39).
- Sünbül, F. (2017). *Sağlık çalışanlarında güçlendirme, başarı güdüsü ve etik liderlik ilişkisi*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 523-547.
- Şeker, Ş. E. (2014). Maslow'un ihtiyaçlar piramiti (Maslow hierarchy of needs). *YBS Ansiklopedisi*, 1(1), 43-45.
- Şengöz, M. (2022). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli'nin bütünleşik bir süreç olarak yeniden yorumlanması. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 164-173.
- Tağ, M. N. & Çetinkaya, B. (2019). Öznel iyi oluş hali, başkasına güven ve iş motivasyonu arasındaki ilişki: beklenti teorisi çerçevesinde çok düzeyli analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 858-888.
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü liderlik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü: Nazilli'deki kamu kurumlarında bir uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- Tokgöz, N. (2018). *Güdüleme*. 20 Aralık 2024 tarihinde https://www.ders.es/yonetim_organizasyon.pdf sayfasından erişilmiştir.
- Usta, A. (2011). Kuramdan uygulamaya kamu yönetiminde etik ve ahlak. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 25-40

Uysal B. & Ekici M.A. & Önal A.C. & Kulakoğlu E. (2019), Psikolojik yıldırma (mobing) ve alışan motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi, *BMIJ*, (2019), 7(1): 280-307

Extended Abstract

The decisions taken and the policies implemented during the management process significantly cover the working standards within the institution. In this way, the aim is to maintain the ethical principles management process, maintain an environment of trust in the institution and motivate employees. Ethical work is an understanding that must be adopted and maintained at the institutional level, and especially disseminated from the highest to the lowest levels. In order to evaluate the ethical behavior of the manager, elements such as explanations for their behavior, transparency, justice, freedom, social responsibility, giving feedback to employees and attitude in times of crisis should be considered as a whole. The aim of the study discussed in this context is the institutional studies of public administration management and their evaluation. Focusing on employee motivation through ethical behavior and attitudes displayed in communication with subordinate personnel throughout the term of office, taking into account the mission. It is emphasized that ethical personality should be evaluated as part of an institutional process beyond an individual perception.

The concept of ethics has been discussed and developed within the framework of various theories from ancient times to the present. Ethical theories, when defining what is good and right, address the moral dimension of actions and focus on social benefit. When examining the moral dimension of behavior, these theories are examined under two main headings: theological and deontological theories. Theological ethics theory emphasizes the intention and social benefit behind behavior and actions, an approach pioneered by Thomas Aquinas. For example, the difference between using a knife in surgery and as a murder tool depends on the intention behind the behavior. On the other hand, the deontological theory of ethics, pioneered by Immanuel Kant, is based on the compliance of these actions with moral principles rather than the consequences of actions. According to the deontological approach, if there is a subjective purpose behind a behavior, such as pleasure, this cannot lead the individual or the institution to an ethical order.

Studies in the field of motivation have led to the emergence of various theories, and steps have been taken regarding the applicability of these theories in working life. In order for motivation theories to be applicable, it is important that they are based on a scientific, empirical and reliable infrastructure. This allows applications to be combined at both a theoretical and practical level. In this case, theories focusing on what motivates the individual include intrinsic motivation, while theories focusing on “how” behavior is motivated in the individual are called process theories. Theories that develop under intrinsic motivation are grouped as scope theories. Content theories are grouped under four main headings: Maslow's Hierarchy of Needs Theory, Frederick Herzberg's Double Factor Theory, McClelland's Needs Theory and Clayton Alderfer's ERG Theory. Theories that develop under

extrinsic motivation are process theories. Process theories are examined in three groups: Vroom (1964)'s Expectancy Theory, Lawler and Porter's improved expectancy theory, and reward justice (equality) theory.

This study is a review article prepared by systematically scanning the scientific research in the literature on the subject and evaluating it from an analytical perspective. The research was discussed systematically within the framework of concepts and theories related to the subject. Firstly, the concept of ethics is defined and theoretical frameworks related to ethics are mentioned. Then, academic studies on ethical leadership in public administration were evaluated. In the second stage, the concept of motivation was introduced and motivation theories were included; theoretical discussions are presented in this context. Academic studies on the relationship between ethics and motivation have been scanned in detail. Finally, important academic studies in the literature on the work motivation of ethical managers and staff in public administration, which is the subject of the research, were transferred to the study. In the findings section, the hypotheses of the studies on the relationship between ethical leadership and personnel motivation, the scales used and the results obtained are presented in tabular form. The sample of the research consists of articles, master's theses and books on the subject.

Within the scope of the study, a total of 56 academic sources on the subject of ethical leadership in the context of the public and private sectors were used between 2004 and 2023. These resources include 8 master's theses, 2 doctoral theses, 4 books and 42 articles. From the 56 sources examined, 11 articles and 1 doctoral thesis, which are directly related to the research topic and contain hypotheses examining the relationship between ethical managers and staff's work motivation, are presented in table format under the heading of findings. The hypothesis of 12 academic studies presented in the table was tested as the effect of ethical leadership on staff's work motivation. Additionally, the scales on which the hypotheses are tested are mentioned in the table. As a result of the hypothesis tested in 10 academic studies, it was determined that there was a significant positive relationship between the ethical manager and the work motivation of the staff. In one of the studies, a meaningless relationship was found because the ethical leader did not stand out among other leader types. In the other study, no relationship was found between the ethical leader and the work motivation of the staff in the tested hypothesis. In the discussion section, it was discussed that the meaningless relationship may be due to the sample. In addition to the significant relationship between the ethical leader and the work motivation of the staff, it was also discussed that it had a positive impact on work performance and job satisfaction. The sub-dimensions of ethical leadership and their effects on motivation are discussed along with the findings based on the articles in the table.

In conclusion, the findings of this study reveal that ethical leadership supports overall organizational success by increasing employees' job satisfaction and motivation. Employees' perception of ethical leadership practices positively affects their job satisfaction and motivation levels, while also contributing to their job performance. Ethical leadership not only increases the job performance of employees, but also meets the psychological needs of employees by creating a healthy work environment within the organization. In this context, improving managers' ethical leadership skills can be considered an important strategy in increasing employees' motivation and job satisfaction.