

**T.C.**  
**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**



**ÖRGÜTSEL ADALET VE MESLEK ETİĞİNİN MOTİVASYON**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA MOTOSİKLETLİ POLİS**  
**TİMLERİ ÖRNEĞİ**

**İŞLETME YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DUYGU ULUDÜZ YILMAZOĞLU**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Dr. Öğr. Üyesi Barış KAVCAR**

**BOLU, HAZİRAN 2025**

## KABUL VE ONAY SAYFASI

**Duygu ULUDÜZ YILMAZOĞLU** tarafından hazırlanan “**ÖRGÜTSEL ADALET VE MESLEK ETİĞİNİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:ANKARA MOTOSİKLETLİ POLİS TİMLERİ ÖRNEĞİ**” adlı tez çalışması jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği kabul edilmiştir. 28/07/2025

### Jüri Üyeleri

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Barış KAVCAR  
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Üye  
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan TERZİBAŞ  
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Üye  
Doç. Dr.Erkan USTAOĞLU  
Hitit Üniversitesi

### İmza

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı**

**Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL**  
**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü**

## ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu ve Şablonuna uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- ☐ Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
  - ☐ Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
  - ☐ Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
  - ☐ Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
  - ☐ Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir
- aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin Turnitin adlı programında enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %30'u geçmemektedir.

Bu çalışma için İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan Protokol NO. 2025/232 sayısı ile etik izin alınmıştır.

.....  
**DUYGU ULUDÜZ YILMAZOĞLU**

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL ADALET VE MESLEK ETİĞİNİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ANKARA MOTOSİKLETLİ POLİS TİMLERİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
DUYGU ULUDÜZ YILMAZOĞLU  
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI  
(TEZ DANIŞMANI: DR. ÖĞR. ÜYESİ BARIŞ KAVCAR)

BOLU, HAZİRAN - 2025  
IX + 77 sayfa

Bu araştırma, Ankara’da görev yapan motosikletli polis timlerinin kamu hizmeti motivasyonunu etkileyen örgütsel ve etik faktörleri incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle örgütsel adalet algısı ve meslek etiği ilkelerine bağlılığın, çalışanların kamu yararına yönelik motivasyonları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Çalışma, kamu güvenliği alanında yüksek risk ve sorumluluk taşıyan birimlerde görev yapan personelin, yalnızca fiziki koşullar değil, aynı zamanda örgütsel iklim ve etik değerlerle nasıl etkilendiğini ortaya koymayı hedeflemiştir.

Araştırma, nicel yöntemle tasarlanmış olup veri toplama aracı olarak üç ölçekten yararlanılmıştır: Örgütsel Adalet Ölçeği, Mesleki Etik Dışı Davranışlar Ölçeği ve Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği. Örneklem grubu, Ankara ilinde görev yapan 260 motosikletli polis memurundan oluşmaktadır. SPSS programıyla yapılan analizlerde tanımlayıcı istatistikler, bağımsız gruplar t-testi, Pearson korelasyon ve adım adım regresyon yöntemleri kullanılmıştır.

Bulgular, örgütsel adalet algısı ve meslek etiği düzeylerinin kamu hizmeti motivasyonunu anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca görev türü (amir/memur) ve medeni durum gibi demografik değişkenler de motivasyon düzeyinde farklılık yaratmaktadır. Elde edilen sonuçlar, yüksek stresli ve psiko-sosyal açıdan yoğun görevlerde çalışan kamu görevlilerinin, adaletli ve etik değerlere dayalı bir örgütsel ortamda daha motive olduklarını ortaya koymuştur.

Bu doğrultuda, güvenlik birimlerinde görev yapan personelin motivasyonunu artırmak için liyakate dayalı yönetim uygulamaları, etik eğitimler ve psikolojik destek mekanizmalarının geliştirilmesi önerilmektedir.

**ANAHTAR KELİMELER:** Motivasyon, Adalet, Örgütsel Adalet, Etik, Ahlak, Meslek Etiği, Psiko-sosyal Etkenler

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND PROFESSIONAL ETHICS ON MOTIVATION: EXAMPLE OF POLICE MOTORCYCLE TEAMS IN ANKARA**

**BOLU ABANT IZZET BAYSAL UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
ASST.PROF.DR., BARIŞ KAVCAR)**

**BOLU, JUNE 2025**

**IX + 77 pages**

This study aims to examine the organizational and ethical factors influencing public service motivation among motorcycle police units operating in Ankara, Turkey. In particular, it analyzes how perceptions of organizational justice and adherence to professional ethics affect the motivation levels of public employees who serve in high-risk and high-responsibility environments. The research focuses on understanding how both visible operational challenges and invisible psychosocial pressures impact the motivational structures of law enforcement officers.

Designed with a quantitative research approach, the study utilized three main data collection instruments: the Organizational Justice Scale, the Unethical Professional Behavior Scale, and the Public Service Motivation Scale. The sample consisted of 260 motorcycle police officers selected through a simple random sampling method. The data were analyzed using SPSS software, employing descriptive statistics, independent samples t-tests, Pearson correlation, and stepwise regression analyses.

Findings indicate that both organizational justice and professional ethics significantly predict public service motivation. Furthermore, demographic variables such as duty status (officer vs. subordinate) and marital status also have meaningful effects on motivation levels. The results reveal that personnel working in high-stress and psychosocially demanding tasks demonstrate higher levels of motivation in environments characterized by justice, transparency, and ethical values.

Accordingly, it is recommended that public institutions, particularly in the field of law enforcement, implement merit-based management systems, regular ethics training, and comprehensive psychological support structures to enhance motivation and well-being among their employees...

**KEYWORDS:** Motivation, Justice, Organizational Justice, Ethics, Morality, Professional Ethics, Psychosocial Factors

# İÇİNDEKİLER

## Sayfa

|                                                                            |             |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>KABUL VE ONAY SAYFASI .....</b>                                         | <b>ii</b>   |
| <b>TABLO LİSTESİ .....</b>                                                 | <b>viii</b> |
| <b>TEŞEKKÜR .....</b>                                                      | <b>ix</b>   |
| <b>1. GİRİŞ .....</b>                                                      | <b>1</b>    |
| <b>2. BİRİNCİ BÖLÜM .....</b>                                              | <b>3</b>    |
| 2.1 Maslow'un İhtiyaçlar Kuramı .....                                      | 5           |
| 2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin Uygulamadaki Önemi ..... | 7           |
| 2.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi .....                                  | 7           |
| 2.2.1 Herzberg'e Göre İş Tatminini Artıran Faktörler .....                 | 8           |
| 2.2.2 Herzberg'e Göre İş Tatminsizliğine Yol Açan Faktörler .....          | 8           |
| 2.2.3 Herzberg'in Teorisinin Diğer Motivasyon Yaklaşımlarından Farkı.....  | 9           |
| 2.2.4 Çift Faktör Teorisine Göre Motivasyonun Kaynağı .....                | 9           |
| 2.2.5 Motive Edici Faktörler ve Herzberg'in Yaklaşımı .....                | 11          |
| 2.2.6 Motive Edici Faktörler ve Herzberg'in Yaklaşımı .....                | 11          |
| 2.2.7 Başarma İhtiyacı Teorisi ve McClelland'ın Katkıları .....            | 13          |
| 2.2.8 Başarma İhtiyacını Artırmaya Yönelik Eğitim Programları.....         | 14          |
| 2.3 Öz-Belirleme Teorisi.....                                              | 15          |
| 2.3.1 Öz-Belirleme Teorisi ve Temel Varsayımları .....                     | 17          |
| <b>3. İKİNCİ BÖLÜM.....</b>                                                | <b>19</b>   |
| 3.1 Etik Kavramının Kökeni ve Tanımı .....                                 | 19          |
| 3.2 Ahlâk Kavramı ve Tanımı .....                                          | 19          |
| 3.3 Etik ve Ahlâk Arasındaki Farklar .....                                 | 20          |
| 3.4 Meslek ve Meslek Etiği Kavramları .....                                | 20          |
| 3.5 Profesyonellik ve Meslek Etiği .....                                   | 21          |
| 3.6 Meslek Etiği ve Profesyonel Sorumluluklar .....                        | 21          |
| <b>4. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>                                                | <b>23</b>   |
| 4.1 Örgütsel Adalet .....                                                  | 23          |
| 4.1.1 Örgütsel Adaletin Türleri .....                                      | 24          |
| 4.1.2 Adalet Algısının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri .....                | 24          |
| 4.2 Dağıtımsal Adalet.....                                                 | 25          |
| 4.3 Prosedürel (İşlemci) Adalet .....                                      | 26          |
| 4.4 Etkileşimsel Adalet.....                                               | 26          |
| 4.5 Kavram Olarak Polis .....                                              | 27          |

|           |                                                   |           |
|-----------|---------------------------------------------------|-----------|
| 4.5.1     | Polisliğin Tarihsel Gelişimi .....                | 27        |
| 4.5.2     | Türkiye’de Polislik Hizmeti .....                 | 29        |
| 4.5.3     | Polisin Görev, Yetki ve Sorumlulukları .....      | 30        |
| 4.5.4     | Örgütsel Adalet, Meslek Etiği ve Motivasyon ..... | 31        |
| 4.5.5     | Polislik Mesleği ve Motivasyon .....              | 31        |
| <b>5.</b> | <b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>                       | <b>33</b> |
| 5.1       | Çalışmanın Amacı .....                            | 33        |
| 5.2       | Çalışmanın Önemi .....                            | 33        |
| 5.3       | Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....             | 33        |
| 5.4       | Araştırmanın Varsayımları .....                   | 35        |
| 5.5       | Araştırmanın Sınırlılıkları .....                 | 35        |
| 5.6.      | Veri Toplama Araçları.....                        | 35        |
| 5.6.1     | Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler .....   | 36        |
| 5.7       | Araştırmanın Problemi .....                       | 36        |
| 5.7.1     | Hipotezler .....                                  | 37        |
| 5.7.2     | Mesleki Etik Dışı Davranışlar Ölçeği.....         | 37        |
| 5.7.3     | Örgütsel Adalet Ölçeği .....                      | 38        |
| 5.7.4     | Kamu Hizmet Motivasyon Ölçeği .....               | 38        |
| 5.8       | Teorik Çerçeve .....                              | 39        |
| <b>6.</b> | <b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>                        | <b>40</b> |
| <b>7.</b> | <b>ALTINCI BÖLÜM .....</b>                        | <b>52</b> |
| 7.1       | Hipotezlerin Durumu ve Tartışmalı Yorumlar .....  | 53        |
| 7.2       | Literatürle Karşılaştırmalı Tartışma .....        | 54        |
| <b>8.</b> | <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                     | <b>57</b> |
|           | <b>KAYNAKLAR .....</b>                            | <b>59</b> |
|           | <b>EKLER.....</b>                                 | <b>72</b> |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                                                 | <u>Sayfa</u> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Tablo 2.1.</b> Maslow'un Sınıflandırdığı İhtiyaç Kategorilerinin İş Yaşamındaki Karşılıkları                                 | 17           |
| <b>Tablo 2.2.</b> Hijyen ve Motive Edici Faktörlerin Karşılaştırılması (Herzberg'in Çift Faktör Teorisine Göre)                 | 21           |
| <b>Tablo 2.3.</b> Başarı Ölçütleri ile Bireysel Başarı İhtiyacının İlişkisi                                                     | 23           |
| <b>Tablo 5.1.</b> Örneklem Sayısal Veri Tablosu                                                                                 | 45           |
| <b>Tablo 6.1.</b> Katılımcıların Ölçeklere Göre Tanımlayıcı İstatistikleri                                                      | 51           |
| <b>Tablo 6.2.</b> Katılımcıların Görev ve Medeni Durumları                                                                      | 55           |
| <b>Tablo 6.3.</b> Görev Ünvanına Göre Kamu Hizmet Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları (N = 260) | 56           |
| <b>Tablo 6.4.</b> Değişkenlerin Homojen Dağılımı (Levene's testi)                                                               | 56           |
| <b>Tablo 6.5.</b> Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Katsayıları                                                              | 58           |
| <b>Tablo 6.6.</b> Örgütsel Adalet Düzeyi, Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği Regresyon Analizi                                     | 59           |
| <b>Tablo 6.7.</b> Meslek Etiği Düzeyi, Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği Regresyon Analizi                                        | 60           |
| <b>Tablo 6.8.</b> Örgütsel Adalet Ve Meslek Etiği Birlikte Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği Çoklu Regresyon Analizi              | 61           |

## TEŞEKKÜR

Çalışmanın tamamlanması için veri toplama kısmında çalışmaya dahil olan tüm meslektaşlarıma, Türk Polis Teşkilatının tüm üyelerine saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Süreç boyunca bırakma noktasına geldiğim zamanlarda beni çalışmaya teşvik eden, moral ve motivasyonumu dinç tutan, lisans döneminden beri sıra arkadaşlığı yaptığım silah arkadaşım eşim Emre YILMAZOĞLU'na ve bilgisiyle, tecrübesiyle, vizyonu ile bana her zaman örnek olan ablam Özgül AKYOL'a ayrıca teşekkür ederim.



# 1. GİRİŞ

Bireylerin çalışma ortamlarındaki motivasyon düzeyleri, iş tatmini, performans ve kurumsal bağlılık gibi çeşitli faktörler üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Motivasyon, bireyin belirli bir hedefe yönelik enerji ve çaba harcamasını sağlayan içsel ve dışsal gücün bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler ve kamu kurumları için kritik bir unsur olan motivasyon, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütlerin genel verimliliğini ve etkinliğini de etkilemektedir. Bu bağlamda, özellikle zorlu ve yoğun çalışma koşullarına sahip meslek gruplarının motivasyon kaynaklarını anlamak büyük önem taşımaktadır.

Polislik mesleği, yüksek stres düzeyi, yoğun çalışma saatleri ve fiziksel-psikolojik baskılarla karakterize edilen bir meslektir. Özellikle motosikletli polis timleri, hem trafik düzeni sağlama hem de asayiş olaylarına hızlı müdahale etme gibi kritik görevler üstlenmektedirler. Bu nedenle, söz konusu polis birimlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi, sadece bireysel performansları değil, aynı zamanda toplum güvenliği ve kamu hizmetlerinin etkin sunumu açısından da hayati bir konudur.

Motivasyon, bireylerin algıları, tutumları ve davranışları üzerinde etkili olan karmaşık bir yapıya sahiptir. İçsel motivasyon, bireyin öz-gelişim, başarı ve işte anlam bulma gibi faktörlerle harekete geçmesini sağlarken; dışsal motivasyon, maddi ödüller, terfi ve iş güvencesi gibi unsurlarla ilişkili olabilmektedir. Polis teşkilatlarında motivasyonu etkileyen önemli bileşenlerden biri de örgütsel adalet algısıdır. Örgütsel adalet, çalışanların iş yerindeki uygulamaların adil ve tarafsız olduğuna dair algısını ifade eder ve genellikle dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Adil bir yönetim anlayışı, çalışanların motivasyonunu artırarak örgüte olan bağlılıklarını güçlendirebilir. Bununla birlikte, meslek etiği de motivasyon üzerinde belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Polislik mesleği, yüksek etik standartlar gerektiren bir kamu hizmetidir ve meslek mensuplarından, adalet, tarafsızlık ve dürüstlük gibi temel etik ilkeleri benimsemeleri beklenmektedir. Ancak, etik değerlerin göz ardı edilmesi veya etik ihlallerinin sıkça yaşandığı bir çalışma

ortamı, çalışanlarda moral bozukluğuna ve motivasyon kaybına yol açabilmektedir. Dolayısıyla, meslek etiğinin teşvik edilmesi ve etik değerlere uygun bir yönetim anlayışının benimsenmesi, polislerin iş tatmini ve işlerine olan bağlılıklarını artırabilir.

Bu araştırma, Ankara il merkezinde görev yapan motosikletli polis timlerinin motivasyon düzeylerini, örgütsel adalet ve meslek etiği çerçevesinde değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Polis teşkilatında görev yapan personelin motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi, ilgili kurumlar için çalışan memnuniyetini artıracak ve çalışma ortamlarını iyileştirecek stratejiler geliştirilmesine katkı sağlayabilir. Aynı zamanda, bu araştırma, literatüre polis teşkilatlarındaki motivasyon dinamiklerine ilişkin önemli veriler sunarak gelecekteki çalışmalara da yol gösterebilir.

Bu çalışmanın bulguları, polis teşkilatlarında daha etkili yönetim stratejilerinin belirlenmesine ve meslek etiği ile örgütsel adalet algısının iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak, polislerin motivasyonunun sağlanması, sadece bireysel ve örgütsel verimliliği artırmakla kalmayacak, aynı zamanda kamu hizmetlerinin etkinliğini de yükseltecektir.

## 2. BİRİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramı, etimolojik olarak Latince *motive* kelimesinden türemiş olup (Örücü, Yumuşak ve Özçelik, 2004: 136), kökeninin *movere* ve *motum* sözcüklerine dayandığı bilinmektedir (Sürekli ve Tevruz, 1997: 33). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlüğü'nde “isteklendirme” ve “güdüleme” anlamlarına geldiği ifade edilmektedir (TDK, 2019).

Motivasyon, bireylerin algılarını, tutumlarını, davranışlarını ve performanslarını etkileyen ve yönlendiren bir süreç olup, en temel özelliklerinden biri kişiye özgü olmasıdır (Üstün, 2009: 606). Günlük kullanımda, motivasyon genellikle dış faktörlerin bireyin içsel süreçlerini harekete geçirmesi olarak değerlendirilir. Bunun yanı sıra, motivasyonu tetikleyen en önemli unsurlardan biri, bireylerin farklı kişilik yapılarına bağlı olarak gelişen epigenetik çevresel etkilerdir. Motivasyon, enerji, yönelim ve niyetle doğrudan ilişkilidir; bu süreçler, bireyin belirli bir hedef doğrultusunda harekete geçmesini sağlayan unsurlar olarak görülmektedir.

Psikoloji alanında merkezi bir konu olan motivasyon, biyolojik, bilişsel ve sosyal düzenleme süreçlerinin odağında yer almaktadır. Dahası, motivasyonun pratik sonuçları, onu gerçek dünyada oldukça değerli bir kavram haline getirmektedir. Motivasyonun sağladığı üretkenlik, yöneticiler, öğretmenler, dini liderler, antrenörler ve ebeveynler gibi başkalarını harekete geçirme sorumluluğu taşıyan kişiler için büyük önem taşımaktadır.

Motivasyon, genellikle tek bir yapı olarak ele alınsa da, insanlar farklı faktörler tarafından harekete geçirilmekte ve bu süreçler çeşitli deneyim ve sonuçlara yol açmaktadır. İnsanlar, bir aktiviteyi değerli buldukları için ya da dışsal bir baskıya maruz kaldıkları için motive olabilirler. İçsel motivasyon ile dışsal baskılar arasındaki bu karşıtlık, evrensel olarak tanınan bir olgudur. İnsanların bir eylemi kendi değerleri ve çıkarları doğrultusunda mı, yoksa dışsal nedenlerle mi gerçekleştirdiği, her kültürde önemli bir konu olarak ele alınmaktadır (örn. Johnson, 1993). Bu ayrım, bireylerin hem kendi hem de

başkalarının davranışlarını anlamlandırmasına yardımcı olan temel bir unsurdur (deCharms, 1968; Heider, 1958; Ryan ve Connell, 1989).

Motivasyonu anlamlandırırken sosyal, kültürel ve ekonomik faktörlerin yanı sıra cinsiyet bağlamının da dikkate alınması gerekmektedir. Psikoloji alanında motivasyon, bireyin içsel itici güçleri sayesinde belirli bir hedef doğrultusunda amaca yönelik davranışlarda bulunma süreci olarak tanımlanmaktadır (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010: 252). Örgütlerde ise motivasyon, yönetim ve üretim süreçlerinin kalitesini ve etkinliğini artıran bir sinerji unsuru olarak değerlendirilir. Ancak motivasyon doğrudan gözlemlenebilir bir olgu değildir; gözlemlenebilen unsurlar, bireylerin sergilediği davranışların çok boyutlu akışı ve bu davranışların sonucunda ortaya çıkan çıktılardır. Motivasyonel süreç, çevresel ve kalıtsal faktörlerin etkileşimiyle şekillenir ve bireylerin kişilikleri, inançları, bilgileri, yetenekleri ve becerileri üzerinde etkili olur. Dolayısıyla, gözlemlenen davranışlar aracılığıyla motivasyonel süreç hakkında çıkarımlarda bulunmak mümkündür (Ruth, 1990: 78).

Bir diğer tanıma göre motivasyon, organizasyonların, alt birimlerinin ve çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayarak harekete geçmelerini sağlama ve bu süreci özellikle içsel güdüleme yoluyla yönlendirme sürecidir (Can, Azizoglu ve Aydın, 2015: 103). ABD'nin eski başkanlarından Dwight David Eisenhower ise motivasyonu, “insanlara, yapmalarını istediğiniz şeyleri, sanki kendileri istiyormuş gibi yaptırma sanatı” olarak tanımlamaktadır (Girard ve Girard, 2009: 25).

Motivasyon, bireylerin belirli bir davranışı gerçekleştirme sürecinde hem içsel hem de dışsal kaynaklardan aldığı enerji, heyecan ve kararlılığı tanımlar (Barutçugil, 2004: 372). Bu doğrultuda, motivasyon; bireyleri belli bir amaca ulaşmaya yönelten psikolojik ve çevresel etmenlerin toplamı olarak değerlendirilir. Öğrenme süreçlerinden iş performansına, yaşam doyumundan kişisel hedeflere kadar birçok alanda etkili olan bu olgu, bireyin davranışlarını şekillendiren temel güçlerden biri olarak kabul edilmektedir. İnsanların amaçlarına ulaşabilmeleri için fiziksel ve zihinsel düzeyde çaba göstermeleri gereklidir.

Bireyin motivasyon düzeyini değerlendirebilmek adına, bir görevi yerine getirirken ortaya koyduğu efor ve enerji seviyesi temel göstergeler arasında yer almaktadır. Genellikle bireylerin, kişisel değerleri ve ilgi alanlarıyla örtüşen görevlerde daha yüksek motivasyon sergiledikleri görülmektedir. Bu bağlamda, birey ile yaptığı iş arasındaki uyumun, motivasyon üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Kakabadse, Ludlow ve Vinnicombe, 1988: 119-120). Özellikle iş yaşamında, bireyin yalnızca maddi kazanç elde etmesi değil, aynı zamanda yaptığı işin anlamını işselleştirmesi ve bu işin kendisine sağladığı katkıyı hissetmesi de motivasyon seviyesini etkileyen kritik faktörler arasında yer almaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin önemli sorumluluklarından biri, çalışanların işlerine ilişkin anlam geliştirebilecekleri, kendilerini değerli hissedebilecekleri ve belirli ölçüde kontrol sahibi olabilecekleri bir örgütsel iklim yaratmak olmalıdır (Shani ve Lau, 2000: 241).

## **2.1 Maslow’un İhtiyaçlar Kuramı**

Motivasyon kuramları arasında en yaygın biçimde referans verilen modellerden biri, Abraham Maslow’un ortaya koyduğu “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” kuramıdır. Maslow’a göre, insan ihtiyaçları doğuştan gelen ve içgüdüsel eğilimlere dayalıdır; bu bağlamda, motivasyonun temel dinamikleri çoğunlukla bireyin bilindişinde işlemektedir (Fincham ve Rhodes, 2005: 193). Sosyal bilimler içerisinde sıkça atıfta bulunulan bu kuram, bireylerin motivasyon süreçlerini anlamada önemli bir teorik temel sunmaktadır.

Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre beş kademeli bir yapı içerisinde ele alarak hiyerarşik bir sistematik oluşturmuştur. Bu yapı içerisinde, bireylerin hangi düzeydeki ihtiyacının daha baskın olduğunun belirlenmesinde “yoksunluk-belirleyicilik varsayımı” temel alınmaktadır. Bu varsayıma göre, bireylerin davranışlarını yönlendiren ana unsur, henüz tatmin edilmemiş olan ihtiyaçlardır. Dolayısıyla, birey bir ihtiyacı karşılamaya odaklandığında, henüz karşılanmamış olan bu ihtiyaç motivasyon üzerinde baskın etki oluştururken, st düzeydeki ihtiyaçlar geçici olarak ikinci planda kalır (Berry, 1998: 239).

Kuramın ikinci varsayımına göre ise, birey bir ihtiyacını tatmin ettikten sonra, bu ihtiyaç artık motivasyon kaynağı olmaktan çıkar ve bir st düzeydeki

ihtiyacın karşılanması öncelikli hale gelir (Koçel, 2001: 512). Bu aşamalı geçiş süreci, “tatmin-ilerleme süreci” olarak adlandırılmakta ve bireyin motivasyonel evrimini açıklamaktadır (McShane ve Glinow, 2003: 134). Maslow’un kuramına göre, bireylerin yalnızca tatmin edilmemiş ihtiyaçları motive edici rol üstlenebilir. Bu noktada, “bir ihtiyacın tatmini” ifadesi mutlak bir doyuma ulaşmayı değil, ihtiyaçların belli bir düzeyde karşılanmasını ve bunun bireyin dikkatini bir sonraki düzeye yönlendirmesini ifade eder (Maslow, 1999: 271).

Maslow’un bu yaklaşımı, yalnızca iş yaşamı bağlamında değil, bireylerin yaşam boyunca geçirdikleri psikolojik gelişim süreçleri açısından da motivasyonun kaynaklarını anlamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır (Fincham ve Rhodes, 2005: 193). Öte yandan, bu teori aynı zamanda yönetim bilimleri alanında da yoğun şekilde benimsenmiş; uygulayıcılar için çalışanların motivasyonunu artırmak adına pratik ipuçları sağlamıştır. Maslow’un sınıflandırdığı ihtiyaç kategorilerinin iş yaşamındaki karşılıkları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 2.1.** Maslow’un Sınıflandırdığı İhtiyaç Kategorilerinin İş Yaşamındaki Karşılıkları

| İhtiyaç Düzeyleri | Temel Ödüller                            | Örgütsel Faktörler                                                       |
|-------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Fizyolojik        | Yemek, su, uyku                          | Ücret,Uygun çalışma koşulları, Yemek                                     |
| Güvenlik          | Güvenlik, korunma, emniyet, kalıcılık    | Güvenli Çalışma koşulları, İş güvenliği                                  |
| Ait olma          | Sevgi, fark edilme, ait olma             | Dayanışmacı çalışma grupları, Arkadaşça gözetim, Profesyonel ortaklıklar |
| Saygı             | Kendine güven, saygınlık, prestij, statü | Fark edilme<br>İş tanımı<br>İş statüsü<br>İş ile ilgili geri bildirim    |
| Kendini           | Gelişim, büyüme,                         | Zorlayıcı iş                                                             |

|                |             |                                                                    |
|----------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|
| gerçekleştirme | yaratıcılık | Yaratılık fırsatı<br>İşte kazanılan başarı<br>Örgüt içinde gelişme |
|----------------|-------------|--------------------------------------------------------------------|

### **2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin Uygulamadaki Önemi**

Her ne kadar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi yeterli ampirik temele dayanmasa da, uygulamada yöneticilere sunduğu pratik çıkarımlar açısından oldukça değerlidir. Bu yaklaşım, çalışanların yalnızca maaş gibi maddi unsurlarla tatmin olmadıklarını; aynı zamanda örgütsel adalet, etik değerler ve bireysel itibara da ihtiyaç duyduklarını vurgulamaktadır (Berry, 1998: 240).

Rollinson, Breadfield ve Edwards tarafından ifade edildiği üzere, bu kuram yöneticilere, çalışanların hangi düzeydeki ihtiyaçlarının karşılandığını anlamaları konusunda bir yol haritası sunar. Aynı zamanda bu yaklaşım, çalışanların motivasyonlarını artırmak amacıyla örgüt içinde yapılması gereken düzenlemeler hakkında yöneticilere rehberlik etmektedir (Foster, 2000: 306).

### **2.2 Herzberg'in Çift Faktör Teorisi**

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisi, içerik kuramları (content theories) arasında motivasyonu açıklamaya yönelik önemli yaklaşımlardan biridir. Herzberg ve ekibi, iş tatmini ile verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla mühendisler ve muhasebeciler üzerinde yürüttükleri çalışmalarda nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşmeleri kullanmışlardır (Newstrom ve Davis, 2002: 129).

Katılımcılardan, meslek hayatlarında kendilerini oldukça iyi ya da kötü hissettikleri anları hatırlamaları istenmiş; ardından bu duygulara yol açan faktörlerin açıklanması talep edilmiştir. Elde edilen nitel veriler ışığında Herzberg, iş tatmini ve tatminsizliği üzerinde etkili olan faktörlerin farklı kategorilere ayrılması gerektiğini ileri sürerek çift faktörlü (motivasyon-hijyen) teorisini geliştirmiştir (Mullins, 1999: 421).

Bu teoriye göre, iş tatminine neden olan etkenler ile iş tatminsizliği yaratan unsurlar birbirinden bağımsızdır. Başka bir ifadeyle, iş tatmininin olmaması doğrudan iş tatminsizliği anlamına gelmemektedir; aynı şekilde iş tatminsizliğinin ortadan kaldırılması da mutlaka iş tatmini oluşturmaz (Wilson, 2004: 148).

Daha önceki motivasyon teorilerinde, iş tatmini ve tatminsizliği tek bir boyutta değerlendirilmiş; bir ucunda memnuniyet, diğer ucunda memnuniyetsizlik olduğu varsayılmıştır. Bu yaklaşıma göre, iş tatmini sağlayan bir unsurun ortadan kaldırılması, doğrudan iş tatminsizliği yaratırken; tatminsizlik yaratan bir unsurun giderilmesi ise iş tatmini oluşturmalıydı. Ancak Herzberg, bu görüşe karşı çıkarak, memnuniyetsizliğe yol açan bir faktörün ortadan kaldırılmasının yalnızca rahatsızlığı ortadan kaldıracığını, ancak doğrudan bir tatmin yaratmayacağını ileri sürmüştür (Ivancevich ve Matteson, 2002: 155).

### **2.2.1 Herzberg'e Göre İş Tatminini Artıran Faktörler**

Herzberg, bireylerin iş ortamında tatmin yaşamalarına katkı sunan beş temel motivasyon faktörü tespit etmiştir:

- Başarı (bireyin kendini başarılı hissetmesi),
- Takdir edilme (yapılan işin değerli bulunması),
- İşin kendisi (çalışmanın doğasından gelen memnuniyet),
- Sorumluluk (yetki ve özerklik düzeyi),
- İlerleme olanakları (terfi ve gelişim fırsatları).

### **2.2.2 Herzberg'e Göre İş Tatminsizliğine Yol Açan Faktörler**

Teoriye göre iş tatminsizliğine sebep olan ve hijyen faktörleri olarak adlandırılan unsurlar ise şu şekildedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 143):

- Kurumsal yönetim anlayışı ve politikalarına duyulan rahatsızlık,
- Teknik denetimden kaynaklanan hoşnutsuzluk,
- Yetersiz ücret politikası,
- Çalışanlar arasındaki ilişkilerde yaşanan sorunlar,
- Fiziksel ve psikolojik açıdan elverişsiz çalışma koşulları.

Bu çerçevede, hijyen faktörlerinin iyileştirilmesi yalnızca iş tatminsizliğini azaltırken; çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırmak için motivasyon faktörlerinin varlığı gereklidir.

### **2.2.3 Herzberg'in Teorisinin Diğer Motivasyon Yaklaşımlarından Farkı**

Herzberg'in teorisi, motivasyonun yalnızca ihtiyaçların karşılanmasıyla değil, bu ihtiyaçların karşılanmasının ardından ortaya çıkan sonuçlarla ilişkili olduğunu vurgulaması yönüyle diğer kuramlardan ayrılır. Bu teorik yapı, başlangıçta yalnızca iş tatmini üzerine odaklanmışken, zamanla motivasyonel dinamiklerle de yakın ilişki içinde olduğu görülmüş ve Herzberg bu yönü daha çok ön plana çıkarmaya başlamıştır (Berry, 1998: 241).

### **2.2.4 Çift Faktör Teorisine Göre Motivasyonun Kaynağı**

Herzberg'in çift faktör teorisi, motivasyonun temelinde dışsal ödüller ya da fiziksel çalışma ortamı koşullarının değil, işin kendisinin yer aldığını ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, insan ihtiyaçlarını iki temel kategori altında incelemektedir:

1. **İlkel ve içgüdüsel ihtiyaçlar:** Bu grup, insan doğasından kaynaklanan temel biyolojik ve fizyolojik gereksinimleri kapsamaktadır. Örneğin; barınma, beslenme, güvenlik gibi yaşamsal ihtiyaçlar bu sınıfa dahil edilmektedir. İş yaşamı bağlamında değerlendirildiğinde ise bu tür ihtiyaçlara ilişkin unsurlar ***hijyen faktörleri*** olarak adlandırılmaktadır (Spector, 1996: 197).
2. **Motivasyon sağlayan ihtiyaçlar:** Bu başlık altında, bireyin işinden duyduğu tatmin, başarı hissi, takdir edilme ve sorumluluk gibi işin özüne dair unsurlar yer almaktadır.

Herzberg'in hijyen faktörleri kavramını tercih etmesinin nedeni, bu faktörlerin uygun şekilde sağlanmaması durumunda çalışanların motivasyonlarını kaybedebilmeleri ya da işe olan bağlılıklarının zayıflayabilmesidir. Nasıl ki sağlıklı, mikrop lu bir ortam bireylerin fiziksel sağlığını tehdit ediyorsa; uygun

olmayan iş koşulları da çalışanların süreklilik ve verimlilik düzeyini olumsuz etkileyebilir (Eren, 2001: 504).

Hijyen faktörleri, işin içeriğinden çok çevresel özellikleriyle ilgilidir. Bu kapsamda değerlendirilen başlıca unsurlar şunlardır:

- Ücret
- İş güvencesi
- Fiziksel çalışma koşulları
- Kurumsal yönetim biçimi ve şirket politikaları
- Statü
- İş yerinde güvenlik duygusu
- Kurum içi sosyal ilişkiler

Bu teoriye göre, eğer hijyen faktörleri yeterli düzeyde sağlanamazsa, çalışanlar iş tatminsizliği yaşar. Ancak, bu unsurların mevcut ve uygun seviyede olması, tek başına motivasyonu artırmaz; yalnızca olumsuzlukları engelleyerek memnuniyetsizliği ortadan kaldırır (Spector, 1996: 197). Bir başka ifadeyle, çalışma koşullarının iyi olması bireyleri motive etmeye yetmeyebilir; fakat koşulların kötü olması onların motivasyonlarını düşürebilir. Bu nedenle, çalışanların yüksek düzeyde performans göstermesi isteniyorsa, yalnızca hijyen faktörlerini iyileştirmekle yetinilmemeli; aynı zamanda **motivasyonel unsurlar** da etkin biçimde devreye sokulmalıdır.

**Tablo 2.2.** Hijyen ve Motive Edici Faktörlerin Karşılaştırılması (Herzberg'in Çift Faktör Teorisine Göre)

| <b>Hijyen Faktörleri (Tatminsizliği Önleyen Unsurlar)</b> | <b>Motive Edici Faktörler (Tatmini Artıran Unsurlar)</b> |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Kurumsal politikalar ve yönetim biçimi                    | Başarı ve kişisel gelişim                                |
| Fiziksel çalışma koşulları                                | Özgün katkıların fark edilmesi                           |
| İş yerindeki kişiler arası ilişkiler                      | Sorumluluk alma ve karar süreçlerine katılım             |
| Ücret ve maddi olanaklar                                  | Takdir edilme ve pozitif geri bildirim                   |
| Statü ve pozisyonun sağladığı olanaklar                   | Kariyer ilerlemesi ve öğrenme fırsatları                 |

Yukarıda sunulan tabloda da görüldüğü üzere, Herzberg'in çift faktör teorisinde yer alan hijyen faktörleri, çalışanların iş tatminsizliğini önlemeye yönelik çevresel unsurları ifade ederken; motive edici faktörler ise bireyin işinden haz almasını ve içsel motivasyon geliştirmesini sağlayan psikolojik unsurları kapsamaktadır. Bu ayrım, sadece iş koşullarını iyileştirmenin yeterli olmadığını; gerçek anlamda motivasyon sağlamak için bireyin anlamlılık, takdir ve gelişim gibi daha derin ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiğini göstermektedir.

### **2.2.5 Motive Edici Faktörler ve Herzberg'in Yaklaşımı**

Herzberg'in çift faktör yaklaşımında, bireyin gelişimsel ve psikolojik gereksinimlerini kapsayan ikinci kategori “motive edici faktörler” olarak adlandırılmaktadır. Bu grup; işin içeriği, sorumluluk alma düzeyi, kariyer gelişim olanakları, bireyin sahip olduğu statü, başarı hissi ve takdir edilme gibi unsurları içermektedir. Herzberg'e göre bu faktörlerin varlığı bireye içsel bir doyum ve başarı duygusu kazandırarak motivasyonu artırır. Öte yandan, bu faktörlerin bulunmaması bireyde doğrudan bir demotivasyon yaratmasa da, motive olamama durumu ortaya çıkarabilir (Koçel, 2001: 514).

Herzberg'in motive edici faktörleri; Maslow'un “kendini gerçekleştirme” ve “saygı görme” düzeyindeki ihtiyaçları ile Alderfer'in “büyüme” ihtiyacı kategorisiyle örtüşmektedir. Ancak Herzberg, bu kuramların aksine, bireylerin zamanla değişen motivasyonel ihtiyaçlara yöneldiklerini değil, motivasyonun daha istikrarlı faktörlerle sürdürüldüğünü savunmaktadır (McShane ve Glinow, 2003: 135).

### **2.2.6 Motive Edici Faktörler ve Herzberg'in Yaklaşımı**

David McClelland ve araştırma ekibi tarafından 1940'lı yılların sonlarında geliştirilen başarıma ihtiyacı teorisi, bireylerin güdülenme biçimlerini anlamaya yönelik önemli bir yaklaşımdır. Kuram, bireylerin içsel motivasyonlarını değerlendirmek amacıyla kullanılan Tematik Algı Testi (TAT) tekniği temelinde oluşturulmuştur. Bu yöntemde katılımcılara çeşitli görseller sunulmuş ve bu görseller üzerinden öyküler oluşturmaları istenmiştir (Vecchio, 1999: 186).

Uygulamalar sonucunda elde edilen veriler ışığında McClelland, bireylerin davranışlarını yönlendiren üç temel güdüsel ihtiyacı ortaya koymuştur. Bunlar:

1. **Başarma İhtiyacı (Need for Achievement – nAch):** Bireyin zorlu bir görevi başarıyla tamamlamaya, yüksek standartlarda performans sergilemeye ve karmaşık görevlerde ustalaşmaya yönelik güçlü bir arzudur.
2. **Sosyal İlişkiler İçinde Olma İhtiyacı (Need for Affiliation – nAff):** İnsanlarla yakın ilişkiler kurmak, sosyal kabul görmek, çatışmadan kaçınmak ve sıcak, dostane ilişkiler geliştirmek gibi sosyal yönelimli ihtiyaçları ifade eder.
3. **Güç İhtiyacı (Need for Power – nPow):** Diğer bireyler üzerinde etkide bulunma, onları yönlendirme ya da kontrol etme isteğiyle ilişkili bir ihtiyaçtır. Aynı zamanda otorite sahibi olma ve sorumluluk alma arzusu da bu kategoriye dahildir (Efil, 2002: 145).

Kurama göre, yüksek başarma ihtiyacına sahip bireyler; zorluk derecesi belirgin, sonuçları net olarak ölçülebilen ve kişisel başarı hissi yaratan görevleri tercih etme eğilimindedir. McClelland'ın yürüttüğü devam çalışmaları sonucunda, bu ihtiyacın iki alt başlıkta sınıflandırılması gerektiği belirlenmiştir:

- **Başarı Kazanma İhtiyacı:** Kişinin hedeflerine ulaşarak başarı elde etme arzusunu yansıtır.
- **Başarısızlıktan Kaçınma İhtiyacı:** Kişinin başarısızlıkla karşılaşmamak adına riskten kaçınma eğilimini ifade eder.

Her bireyde bu üç temel ihtiyacın tümü belirli düzeylerde bulunmakla birlikte, farklı zamanlarda bu ihtiyaçlardan biri baskın hale gelerek bireyin davranışlarını ve motivasyon düzeyini belirleyici rol oynar (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 1999: 98)

**Tablo 2.3.** Başarı Ölçütleri ile Bireysel Başarı İhtiyacının İlişkisi

| Başarı Ölçütlerinin Doğası | Kişisel Başarı Değeri | Başarma Olasılığı | Sonuca Verilen Değer | Başarı Kazanma İhtiyacı Olanlar İçin | Başarısızlıktan Kaçınma İhtiyacı Olanlar İçin |
|----------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Zor                        | Yüksek                | Düşük             | Yüksek               | Düşük                                | Yüksek                                        |

|       |       |        |       |        |        |
|-------|-------|--------|-------|--------|--------|
| Orta  | Orta  | Orta   | Orta  | Yüksek | Düşük  |
| Kolay | Düşük | Yüksek | Düşük | Düşük  | Yüksek |

Yukarıdaki tablo, başarı ihtiyacına göre bireylerin hangi tür görevleri tercih ettiklerini göstermektedir. Başarı kazanma ihtiyacı yüksek bireyler, genellikle orta düzeyde zorluk içeren ve başarı olasılığı ile değeri dengede olan görevleri seçerken; başarısızlıktan kaçınma eğiliminde olan bireyler ya çok kolay ya da çok zor görevleri tercih etmektedirler. Bu tercih, risk alma eğilimi ile başarı tanımının bireysel algısına dayanmaktadır.

### 2.2.7 Başarma İhtiyacı Teorisi ve McClelland'ın Katkıları

McClelland'ın başarma ihtiyacı teorisi, bireylerin belirli zorluk seviyelerine sahip işlerde nasıl motive olduklarını açıklamaktadır. Teoriye göre, farklı işlerin zorluk derecesi ve bu işlerin sonucunda elde edilen ödüller, bireylerin motivasyon düzeylerini belirlemektedir.

Özellikle çok kolay görevler, yüksek bir başarı olasılığı sunsa da bireylere başarı hissi vermez çünkü büyük bir ödül veya tatmin sağlamaz. Öte yandan çok zor görevler başarıya ulaşıldığında oldukça ödüllendirici olmasına rağmen, başarı olasılığının düşük olması nedeniyle bireyler bu tür işlerden kaçınabilir. Bu nedenle, başarı odaklı bireyler için en uygun işler, orta zorluktaki görevlerdir (Berry, 1998: 243).

McClelland'e göre, başarıya yönelik güdü, bireyin mükemmelliğe ulaşma arzusuyla planlama yapması ve bu doğrultuda çaba sarf etmesi sürecini ifade etmektedir (Wilson, 2004: 150). Uzun süreli gözlem ve araştırmalar neticesinde, başarı ihtiyacı yüksek bireylerin belirgin dört özelliğe sahip olduğu görülmüştür.

1. Orta düzeyde zorluk içeren görevler, başarma ihtiyacı yüksek bireyler için en motive edici hedeflerdir. Bu görevler, hem ulaşılabilirlik hem de çaba gerekliliği sunar..

Bu tür işler, bireylere kendilerini kanıtlama fırsatı sunar.

2. Bireyler performanslarıyla ilgili kişisel sorumluluk almayı tercih etmektedir.

Takım çalışması veya dış faktörlerden ziyade kendi yetenek ve çabalarıyla başarıya ulaşmayı önemserler.

3. Açık ve zamanında geri bildirim alma ihtiyacı duyarlar.

Performanslarını geliştirmek için doğrudan geri bildirim almak isterler.

4. Başarma ihtiyacı yüksek bireyler yenilikçidir.

Yeniliklere ve yaratıcı çözümlere açık olurlar (Mullins, 1999: 425).

McClelland'ın yaptığı ileri araştırmalar, başarma ihtiyacının iki ek faktör ile birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur:

- Güç Kazanma İhtiyacı (Need for Power): Diğer bireyleri yönlendirme, etkileme ve kontrol etme isteğini ifade eder.
- İlişki Kurma İhtiyacı (Need for Affiliation): Başkaları tarafından kabul edilme, sosyal uyum sağlama ve çatışmalardan kaçınma arzusudur.

Sosyal ilişki kurma güdüsü yüksek bireyler, çevreleriyle pozitif ilişkiler inşa etme eğilimindedir. Bu kişiler, uzlaşmacı ve destekleyici davranışlarıyla sosyal uyumu sürdürmeye çalışırlar. McClelland'ın ilişki kurma ihtiyacı yaklaşımı, Maslow'un "ait olma" ve Alderfer'in "ilişki kurma" düzeyiyle benzerlik gösterse de, bu ihtiyaç doğuştan değil, sonradan öğrenilen bir davranış olarak değerlendirilir (McShane ve Glinow, 2003: 138).

### **2.2.8 Başarma İhtiyacını Artırmaya Yönelik Eğitim Programları**

1960'lı yıllarda McClelland ve araştırma ekibi, başarı ihtiyacı yüksek bireyleri işe almak isteyen yöneticiler için özel eğitim teknikleri geliştirmiştir. Daha önce yaygın olan görüş, bireylerin temel ihtiyaçlarının çocukluk yıllarında şekillendiği ve sonradan değiştirilemeyeceği yönündeydi. Ancak McClelland, bireylerin ihtiyaçlarının zamanla değişebileceğini ve başarma ihtiyacının artırılabilirliğini savunmuştur.

Bu doğrultuda başarma ihtiyacını artırmak amacıyla geliştirilmiş eğitim programları dört temel amaca sahiptir:

1. Katılımcılara, başarı odaklı bireyler gibi düşünme, konuşma ve hareket etme becerisi kazandırılır.

2. Katılımcılardan gerçekçi, yüksek ama ulaşılabilir iş hedefleri belirlemeleri istenir.
3. Eğitim sürecinde bireylerin performanslarına ilişkin düzenli geri bildirim sağlanır.
4. Takım ruhu oluşturularak katılımcıların birbirlerinden öğrenmeleri teşvik edilir.

İstatistiksel veriler, bu dört amacı içeren eğitim programlarına katılan bireylerin, eğitim almayan bireylere kıyasla daha yüksek gelir elde ettiğini, daha hızlı terfi aldığını ve kariyerlerinde daha büyük başarılarla ulaştığını göstermektedir (McClelland, 1999: 285).

Bu teori, yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların motivasyon kaynağı olan ihtiyaçlar belirlenirse, işe alım ve yerleştirme süreçleri daha verimli hale getirilebilir. Örneğin, başarı ihtiyacı yüksek bir çalışan, bu ihtiyacını karşılayabilecek bir göreve atanırsa, kendini geliştirme fırsatı bulur ve iş performansı artar (Koçel, 2001: 516).

### **2.3 Öz-Belirleme Teorisi**

Öz-Belirleme Teorisi (ÖBT), motivasyon, iş yönetimi ve bireysel gelişim alanlarında yaygın olarak kullanılan bir motivasyon teorisidir (Ryan ve Deci, 2017: 321). Teori, bireylerin motivasyonunun hem doğal ve içsel eğilimlerden hem de sosyal çevre tarafından şekillendirilmesinden kaynaklandığını savunmaktadır (Deci vd., 1994: 119).

ÖBT'ye göre bireylerin çevrelerini keşfetme, bilgi edinme ve kendilerini geliştirme eğilimleri doğal bir süreçtir (Niemi ve Ryan, 2009: 133). Ancak, bireylerin motivasyonu, sosyal ve kültürel faktörlerin etkisiyle farklı yönlerde şekillenebilir (Deci vd., 1991: 325).

ÖBT, çalışma ortamında çalışanların performansını ve refahını artırmak için uygun düzenlemeler yapıldığında, motivasyonun pozitif yönde etkilendiğini ileri sürmektedir. Bu teori, farklı motivasyon türlerinin farklı aracı mekanizmalara ve sonuçlara yol açtığını savunarak motivasyonu daha işlevsel bir bakış açısıyla ele almaktadır (Deci vd., 2017: 19).

Öz-Belirleme Teorisi, Edward Deci ve Richard Ryan tarafından yaklaşık 40 yıl önce geliştirilmiş olup, kişilik gelişimi ve motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen makro düzeyde bir teori olarak kabul edilmektedir (Markland vd., 2005: 811).

ÖBT, bireylerin kişilik gelişimi, temel psikolojik ihtiyaçları, hedefleri, duyguları, tutumları ve refahı bir bütün olarak ele almaktadır (Deci ve Ryan, 2008: 182).

Teorinin temel unsurları, bireyler arasındaki bağlanma, samimiyet, kendini gerçekleştirme ve karşılıklı bağımlılığın motivasyon üzerindeki etkilerini analiz etmektedir (Vansteenkiste vd., 2010: 105).

ÖBT'nin temelini oluşturan altı mini teori bulunmaktadır:

1. Bilişsel Değerlendirme Teorisi: Dış faktörlerin (ödülleri, cezalar, teşvikler) bireyin içsel motivasyonunu nasıl etkilediğini inceler (Gagne ve Deci, 2005).
2. Organizmik Bütünleşme Teorisi: Motivasyon türleri, davranış kalitesi ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkileri açıklar.
3. Nedensellik Yönelimi Teorisi: Bireylerin çevresel uyarıcılara karşı farklı motivasyonel tepkiler geliştirdiğini inceler.
4. Temel Psikolojik İhtiyaçlar Teorisi: Özerklik, yeterlik ve ilişki kurma gibi temel psikolojik ihtiyaçların bireyin psikolojik iyi oluşu üzerindeki etkilerini ele alır.
5. Hedef İçeriği Teorisi: İçsel ve dışsal hedeflerin psikolojik iyi oluşla ilişkisini değerlendirir.
6. İlişki Motivasyonu Teorisi: Yakın ilişkilerin motivasyon üzerindeki etkilerini analiz eder.

Öz-Belirleme Teorisi, bireylerin içsel motivasyonlarını artırarak daha sağlıklı ve tatmin edici bir yaşam sürmelerine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

### 2.3.1 Öz-Belirleme Teorisi ve Temel Varsayımları

Deci ve Ryan (1985), içsel ve dışsal motivasyonun birbirleriyle etkileşim içinde olduğunu ve bireylerin hangi durumlarda içsel veya dışsal motivasyonla hareket ettiklerini anlamaya yönelik çalışmalar yürüttüklerini öne sürmektedir. 1985'ten günümüze kadar, altı mini teori ile Öz-Belirleme Teorisi daha kapsamlı hale getirilmiş ve psikolojik büyüme, bütünlük ve sağlıklı yaşam gibi konular, bireylerin içsel kaynaklarındaki değişim ve gelişim çerçevesinde ele alınmıştır (Ryan ve Deci, 2000a).

Öz-Belirleme Teorisi, bireylerin doğuştan meraklı, enerjik ve sosyal varlıklar olarak evrimleştiğini savunmaktadır. Doğumdan itibaren bireyler, çevreleriyle etkileşime girerek öğrenme sürecini devam ettirirler. Bu süreçte bireyler keşfetme, anlamlandırma ve sosyal normları özümseme gibi içsel eğilimler geliştirirler. Ancak, dış çevreden gelen beklentiler, baskılar ve yönlendirmeler, bireylerin motivasyon mekanizmalarını şekillendirmekte ve bu süreçte temel psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi büyük önem taşımaktadır (Williams vd., 2000; Ryan ve Deci, 2017).

Öz-Belirleme Teorisi üç ana varsayıma dayanmaktadır:

#### 1. Bütünleşme Yönelimi

İnsanlar doğuştan gelen bir bütünleşme eğilimine sahiptir.

Ancak, bu eğilim sabit ve değişmez değildir; sosyal çevre, bireyin bütünleşme sürecini etkileyebilir.

Sosyalleşme sürecinde bireyler, içsel ve dışsal motivasyonlarını dengeleyerek farklı koşullara uyum sağlarlar.

#### 2. Motivasyon Kaynaklarının Sosyal Bağlamdan Etkilenmesi

Bireylerin içsel ve dışsal motivasyonları, sosyal çevre tarafından şekillendirilir.

Ryan ve Deci (2002), motivasyonsuzluk, dışsal motivasyon ve içsel motivasyon arasındaki farkları tanımlayarak, bütünleşme sürecinin bireyin öz-belirleme seviyesini nasıl etkilediğini açıklamaktadır.

#### 3. Temel Psikolojik İhtiyaçlar: Özerklik, Yeterlik ve İlişkisel

Özerklik: Bireyin kendi iradesiyle hareket edebilmesi ve kararlarını özgürce alabilmesi anlamına gelir.

- Bireyler, kendi davranışlarıyla hemfikir olduklarında ve onları onayladıklarında özerklik hissederler.
- Özerk bireyler, içsel motivasyonlarını daha uzun vadeli ve istikrarlı bir şekilde sürdürebilirler.

Yeterlik: Bireyin belirli bir alanda kendini başarılı hissetmesi ve yetkin olduğunu algılaması önemlidir.

İlişkiselik: Bireyin sosyal bağlar kurma, destek alma ve kendini bir gruba ait hissetme ihtiyacıdır.

Bireylerin özerklik seviyesindeki dalgalanmalar, bireyler arası ilişkilerde ortaya çıkan düzensizliklerin temel nedenlerinden biri olarak görülmektedir. İnsanlar her durumda istediği düzeyde özerkliğe sahip olamayabilir ve bu durumda ödüller, kurallar ve yönlendirmeler önem kazanmaktadır (Deci ve Ryan, 1980).

Öz-Belirleme Teorisi, bireylerin uzun vadeli motivasyonunu artırabilmek için özerklik, yeterlik ve ilişkiseliliğin nasıl sağlanması gerektiğini ele alır (Markland vd., 2005). Pozitif psikolojinin gelişimiyle birlikte, Öz-Belirleme Teorisi'ne duyulan ilgi artmıştır. Çünkü bu teoriye göre, temel psikolojik ihtiyaçları karşılanan bireyler daha mutlu, huzurlu ve hayatlarına daha olumlu bakmaktadır (Ryan ve Deci, 2001).

Bireylerin iyi oluş duygusuna sahip olabilmeleri, çevresel uyarıcılara karşı içsel motivasyonlarını nasıl düzenlediklerine ve temel psikolojik ihtiyaçlarının ne ölçüde tatmin edildiğine bağlıdır (Chirkov vd., 2003).

### 3. İKİNCİ BÖLÜM

#### ETİK VE AHLÂK

##### 3.1 Etik Kavramının Kökeni ve Tanımı

“Etik” kelimesi, köken olarak Eski Yunanca “ethos” kelimesinden türetilmiştir. Bu kelimenin çoğul hali olan “ethe”, “bireyin içinde bulunduğu ortam, huy veya karakter” anlamına gelmektedir (Kuçuradi, 1997).

Zamanla bu kavram, ahlaki değerleri ve kuralları inceleyen felsefi bir disiplinin adı olarak kullanılmıştır. Etik, bireyin karakterine bağlı değerleri ele alırken, aynı zamanda toplumların gelenek ve görenekleriyle de ilişkilidir.

Etik, genellikle “doğru ve yanlış hakkındaki ahlaki inanış ve kurallar bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Cobuild, 1987). Başka bir tanıma göre etik, iyi-kötü, ahlaklı-ahlaksız, erdem ve erdemsizlik gibi kavramları inceleyen bir felsefe dalıdır (Güney, 1998).

Pieper (1999), etiği bir “pusulaya” benzetmektedir. Nasıl ki pusula gidilecek yerin yönünü gösterir ancak yolculuğu zorunlu kılmaz, etik de bireylere doğru kabul edilen davranışları gösterir ancak bireyler bunu kendi özgür iradeleriyle uygularlar.

Etik, iki temel alanı kapsar:

1. Normatif Etik: İyi, kötü, faydalı ve insani değerleri inceleyerek ahlaki kurallar belirler.
2. Ahlak Teorisi: Ahlakın özü, kökeni, gelişimi ve tarihsel süreciyle ilgilenir.

##### 3.2 Ahlâk Kavramı ve Tanımı

“Ahlâk” sözcüğü, Arapça kökenli “hulk” kelimesinin çoğulu olup, karakter, mizaç ve yaratılış anlamlarına gelir. Türk Dil Kurumu’na (2015) göre ise ahlâk, toplum içinde bireylerin uyması gereken davranış kuralları ve biçimleri olarak tanımlanmıştır.

Akarsu’ya (1998: 18) göre ahlâk, “belirli bir dönemde ve toplumda benimsenen, bireyler arası ilişkileri düzenleyen törel davranış kuralları, yasalar ve ilkeler bütünü” olarak ifade edilmektedir.

Eğri ve Sunar (2010: 43), ahlâkı “norm standardı, dini vecibe veya insan davranışlarını belirleyen genel bir çerçeve” olarak tanımlamaktadır.

Ahlâk, bir toplum içinde bireylerin uyguladığı davranış kuralları olarak ele alınabileceği gibi, bu kuralları inceleyen bir felsefi disiplin olarak da değerlendirilmektedir (Ömür, 2010: 164).

### **3.3 Etik ve Ahlâk Arasındaki Farklar**

Etik ve ahlâk kavramları çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmakta ve bu durum kavramsal bir karışıklığa yol açmaktadır.

- Ahlâk, toplumun yazılı olmayan kurallarını ve bireylerden beklenen davranışları tanımlar.
- Etik, bu kuralların arkasındaki ilkeleri, normları ve değerleri inceleyen felsefi bir alandır.

Pehlivan’a (1998) göre ahlâk, toplumdan topluma değişen göreceli normları içerirken, etik daha evrensel değerleri kapsar.

De George (1999: 19) etik kavramını “ahlâkın incelenmesi” olarak tanımlamaktadır. Ahlâk, bireylerin veya grupların belirli eylemlerinin doğruluğunu veya yanlışlığını değerlendirirken, etik bu süreçleri felsefi ve bilimsel açıdan analiz eder (Özgener, 2008: 33).

Sonuç olarak, etik ve ahlâk birbiriyle bağlantılı ancak farklı kavramlardır. Bazı düşünürler, “ethics” kelimesinin Türkçeye “etik” olarak değil, “ahlak bilimi” veya “ahlak felsefesi” olarak çevrilmesi gerektiğini savunmaktadır (Akarsu, 1998).

### **3.4 Meslek ve Meslek Etiği Kavramları**

Meslek kavramı genel anlamda, bireyin geçimini sağlamak için uzmanlaştığı ve profesyonel olarak icra ettiği iş olarak tanımlanabilir. Bir işin meslek olarak kabul edilebilmesi için belirli bir teknik bilgiye sahip olması ve kurumsallaşmış değerler sistemi içinde yer alması gerekmektedir (Ertekin, 1987). Özcan (1973), mesleğin iki temel unsurunu sorumluluk duygusu ve dürüstlük olarak belirlemiştir. Bu unsurların eksikliği, güvensizliğe ve başarısızlığa yol açabilmektedir.

Bir meslek erbabı, geçimini sağlamak amacıyla sürekli olarak yaptığı bir işten ve bu işin gerektirdiği etik sorumluluklardan sorumludur. Geçici olarak yapılan ya da sonuçları açısından sorumluluk taşımayan işler meslek olarak kabul edilemez ve bu tür işlerde etik ilkelerin uygulanması da beklenemez.

Meslek etiği; bir meslek grubunun üyelerine yönelik davranış standartlarını belirleyen, rekabet ortamını düzenleyen ve mesleğin temel hizmet değerlerini korumayı hedefleyen ilke ve kurallar bütünüdür (Pehlivan, 2002).Günümüzde hukuk, tıp, siyaset, kitle iletişimi, bilim, kamu yönetimi, psikolojik danışmanlık, eğitim ve spor gibi birçok alanda meslek etiği ilkeleri belirlenmiştir (Pehlivan, 1998).

### **3.5 Profesyonellik ve Meslek Etiği**

Profesyonellik, meslek etiğiyle doğrudan bağlantılı bir kavramdır. Profesyonel bir çalışan, uzmanlık bilgisine sahip olmalı ve etik ilkeleri içselleştirmiş olmalıdır. Profesyonelliğin temel ilkeleri şu şekilde sıralanabilir:

1. İşinde Uzmanlık: Bireyin görevini yerine getirebilmesi için teorik ve pratik bilgiyle donanmış olması gerekir.
2. Mesleğin İlkelerini Benimseyip Uygulamak: Etik kuralların yalnızca bilinmesi değil, uygulamaya yansıtılması esastır (Cerrah, 2000).

### **3.6 Meslek Etiği ve Profesyonel Sorumluluklar**

Meslek etiği, belirli bir meslek grubunun üyelerinin mesleğini icra ederken karşılaştıkları durumlara yönelik nasıl hareket etmeleri gerektiğini belirleyen, ortak değerleri yansıtan profesyonel davranış kurallarından oluşur (Yılmaz, 2002).

Bireylerin hayatlarında ahlaki ve etik sorumlulukları bulunmaktadır. Örneğin:

- Bir polis memurunun raporlarında gerçeği beyan etme zorunluluğu,
- Bir doktorun hastanın gizliliğini koruması,
- Bir akademisyenin bilimsel çalışmalarda etik kurallara bağlı kalması,

bu sorumluluklara örnek olarak verilebilir.

Meslek etiğine uygun hareket eden bireyler, mesleğin toplum içindeki saygınlığını koruyarak mesleğin itibarını zedeleyecek davranışlardan kaçınır

(Pehlivan, 2002). Profesyonellik, yalnızca bilgi ve beceri ile değil, etik değerlerle bütünleşmiş bir mesleki anlayışla mümkündür.



## 4. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ADALET KAVRAMI

Adalet, kelime kökeni olarak Arapça “adl” kelimesinden türemiş olup, doğruluk ve haklılık anlamlarını içermektedir (İçerli, 2010: 68). Toplumsal yapıda bireylere eşit hak ve sorumluluklar verilerek özgürlüklerini sağlamayı amaçlar (Okçu, 2013: 41).

Felsefî açıdan, Platon adaleti “mutlak eşitlik” olarak tanımlarken, Aristoteles “orantılı eşitlik” ilkesini benimseyerek adaletin temelini ekonomik adalet olarak görmüştür. Aristoteles ayrıca dağıtıcı adalet (hakkaniyete dayalı ödüllendirme) ve denkleştirici adalet (takas ve değişim ilişkilerinde eşitlik) ayrımı yapmıştır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 196).

Adalet, insan haklarını güvence altına almak, insan onurunu korumak ve özgürlüğü sağlamak için önemli bir kavramdır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda adalet, sosyal hukuk devleti ilkeleriyle bireylerin temel hak ve özgürlüklerini korumayı amaçlayan bir unsur olarak tanımlanmıştır (Töremen ve Tan, 2010).

Adaletin farklı açılardan ele alınabileceği ifade edilmektedir:

- Tanrısal bir erdem,
- Aklın bir gereği,
- Hukuki, siyasi ve ahlaki bir değer (Yıldırım, 2007: 255-256).

#### 4.1 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, bireylerin çalıştıkları örgütte algıladıkları adalet düzeyini ifade eder (Kılıç vd., 2015: 159). İşletmelerde, çalışanlara adil davranılması, motivasyon, performans ve iş tatmini açısından büyük önem taşımaktadır (Lambert, 2003: 155).

Örgütsel adalet şu şekilde tanımlanabilir:

- Çalışanların örgütteki katkıları oranında hak ettikleri değeri görmesi,

- Kurallara uymayanların orantılı bir şekilde cezalandırılması (Aykut, 2007: 16; Sökmen ve Tarakçıoğlu, 2011: 28).

Greenberg (1987), örgütsel adaletin çalışanların örgütsel kuralları ve uygulamaları adalet ilkesine göre değerlendirme süreci olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar, örgütsel süreçlerin adil olup olmadığına yönelik bireysel algılar geliştirmektedir (İçerli, 2010).

#### **4.1.1 Örgütsel Adaletin Türleri**

##### **1. Dağıtımsal Adalet (Distributive Justice):**

Örgütte elde edilen kazançların nasıl paylaşıldığını ele alır.

Çalışanlar, eşit çaba karşılığında eşit ödül almayı beklerler.

##### **2. İşlemsel Adalet (Procedural Justice):**

Karar verme süreçlerinde şeffaflık, eşitlik ve tarafsızlık ilkelerini içerir.

##### **3. Etkileşimsel Adalet (Interactional Justice):**

Yöneticilerin çalışanlara karşı sergilediği tutum ve davranışlarla ilgilidir.

Çalışanlar, yöneticilerin adil, saygılı ve şeffaf bir tutum sergilemesini bekler.

##### **4. Bilgiye Dayalı Adalet (Informational Justice):**

Karar süreçlerinde çalışanların bilgilendirilmesini içerir.

Örgütsel adaletin sağlanmaması durumunda çalışanların motivasyonu ve performansı azalmakta, işten ayrılma oranları artmakta ve örgütsel bağlılık düşmektedir (İplik, 2009).

#### **4.1.2 Adalet Algısının Çalışanlar Üzerindeki Etkileri**

- Adalet algısı düşük olan çalışanlar işten uzaklaşabilir, saldırgan davranışlar sergileyebilir ve örgütsel stres yaşayabilir.
- Adalet algısı yüksek olan çalışanlar, örgüte bağlılık gösterir ve iş performanslarını artırır (Black ve Porter, 2000: 122).

Örgütsel adalet, işletmelerin başarısını ve çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyen kritik bir faktördür. Örgüt içinde adil bir yönetim anlayışı benimsenmesi, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak örgütsel verimliliği yükseltmektedir.

#### **4.2 Dağıtımsal Adalet**

Örgütsel adaletin literatürde tanımlanan ilk boyutu, dağıtımsal adalet olarak karşımıza çıkmaktadır. Dağıtımsal adalet, karar alma süreçlerine bakılmaksızın bireylerin (örneğin eğitim, bilgi, deneyim gibi faktörlere dayalı olarak) elde ettikleri sonuçların oranının hesaplanması ve bu oranın belirli bir referansla karşılaştırılmasıdır. Bu boyut, özellikle sonuçların adil dağılımını incelemektedir (Konovsky, 2000; Akt: Babaoğlu ve Ertürk, 2013). 1975 yılı öncesinde, adaletle ilgili yapılan çalışmaların çoğu dağıtımsal adalet üzerine yoğunlaşmıştır. Bu araştırmaların temelinde, Adams'ın (1965) adaletin değerlendirilmesinde kullandığı Sosyal Alışveriş Teorisi yer almaktadır. Adams'a göre, bireyler yalnızca elde ettikleri sonuçlarla değil, bu sonuçların adil olup olmadığıyla da ilgilenirler. Bir sonucun adil olup olmadığı ise, kişinin katkılarının ve karşılığında aldığı ödüllerin birbirine oranına göre belirlenir. Dağıtımsal adalet, örgütlerdeki kazançların adil bir şekilde paylaşılmasını, ödül, ceza ve kaynakların örgüt üyeleri arasında adil bir biçimde dağıtılmasını ifade eder (Yavuz, 2012).

Dağıtımsal adalet, eşitlik kuramına dayanmaktadır. Bu kuramın temelinde, eşit çabaların eşit sonuçlar doğurması gerektiği anlayışı bulunmaktadır. Eşitlik kuramına göre, bireyler kendi edim ve emek oranlarını başkalarınıninkile karşılaştırırlar. Bu oranlar arasında bir denge bulduklarında eşitliğin sağlandığını düşünürler. Eşitsizlik fark ettiklerinde ise, eşitliği sağlamak adına ya performanslarını düşürürler ya da karşılaştırdıkları kişiyle durumlarını değiştirirler (Eren, 2011). Dağıtımsal adalet, performansa dayalı ödül ve ceza dağılımlarının eşitlik temelinde yapılmasını savunur. Ayrıca, kaynakların bireylere oransal paylarının belirli standartlar ve sonuçlarla uyumlu şekilde paylaşılması gerektiğini vurgular (Özen, 2002). Örgütteki bireyler, hem örgüte sağladıkları katkıları hem de adil uygulamaların varlığını göz önünde bulundurarak örgütsel adaletle ilgili algılar geliştirirler. Örgüt içindeki adaletli kaynak dağılımı ise, “dağıtımsal adalet” kavramı ile ilişkilidir (Dilek, 2005).

### 4.3 Prosedürel (İşlemci) Adalet

Örgütsel adaletin bir diğer boyutu olan prosedürel adalet, örgüt içindeki kararların adil olmasına odaklanan dağıtımsal adaletin aksine, bu kararların alınmasında izlenen süreçlere odaklanmaktadır. Bu anlamda, prosedürel adaletin ele alındığı çalışmalar, kararların sonuçlarına değil, kararların nasıl alındığına dair bireylerin algılarına yoğunlaşmaktadır (Poyraz, Kara ve Çetin, 2009). Prosedürel adalet, ödüller, terfi, çalışma koşulları ve performans değerlendirmeleri gibi unsurların belirlenmesinde kullanılan yöntem, prosedür ve politikaların adil olup olmadığını sorgular (Doğan, 2002). Leventhal (2000), prosedürlerin adil olmasının 6 temel kurala bağlı olduğunu belirtmiştir:

1. Tutarlılık Kuralı: Adaletin dağıtım kararlarının tutarlı olması gereklidir.
2. Önyargısızlık Kuralı: Adaletin dağıtımında veya uygulanmasında önyargıya yer verilmemelidir.
3. Doğruluk Kuralı: Kararların doğruluğu sağlanmalıdır.
4. Düzeltibilme Kuralı: Çalışanların, kararlarla ilgili itiraz etme veya düzeltme talebinde bulunabilmesi sağlanmalıdır.
5. Temsilcilik Kuralı: Kararlara etki eden süreçlerde çalışan temsilcilerinin seçilmesi ve bu temsilcilerin görüşlerinin alınması gereklidir.
6. Etik Kuralı: Kararların, çalışanların etik değerleriyle uyumlu olmalıdır (Akt: Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010).

### 4.4 Etkileşimsel Adalet

Adaletin belirlenmesinde sadece süreçlerin değil, aynı zamanda süreçlerdeki kişilerarası etkileşimin de önemli olduğu anlaşıncaya, etkileşimsel adalet kavramı ortaya çıkmıştır. Etkileşimsel adalet, karar alma süreçlerinde bireylerarası etkileşimlerin kalitesine de dikkat edilmesi gerektiğini ifade eder (Yürür, 2008). Bies ve Moag (1986) tarafından ilk kez ortaya atılan etkileşimsel adalet kavramı, bireylerin adil bir şekilde muamele gördüklerini hissetmelerinin, kişilerarası ilişkilerin niteliğiyle doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Akt: Özer ve Urtekin, 2007). Etkileşimsel adalet, yöneticilerin çalışanlara karşı dürüst, saygılı ve bilgilendirici bir tutum sergilemelerini gerektirir (Bies ve Moag, 1986; Akt: Arslantaş ve Dursun, 2008). Çalışanlar, örgüt içindeki kararların

gerekçelerini ve mantığını anlayabilmek için yöneticilerinin açıklamalarına, istişarelerde bulunmalarına ve nazik bir iletişim dili kullanmalarına önem verirler. Bu tür uygulamalar, çalışanların örgüt içindeki kararları ve uygulamaları kabul etmelerini kolaylaştırır (Karaeminoğulları, 2006).

#### **4.5 Kavram Olarak Polis**

Polis, toplum düzeni ve güvenliğinin sağlanmasından sorumlu olan kamu görevlisidir. 1982 Anayasası'na göre, Türkiye Cumhuriyeti sosyal bir hukuk devletidir ve devletin en temel görevlerinden biri, halkın güvenliğini ve huzurunu sağlamaktır. “Polis” terimi, eski Yunanca “polis” (kent) ve Latince “politia” (devlet yönetimi) kelimelerinden türetilmiştir. Eski Yunan'da “polis” kelimesi, yalnızca bir şehir anlamına gelirken, zamanla devletin yönetim ve düzen işlevini de ifade eder olmuştur. Günümüzde, polis, sadece güvenliği sağlamakla kalmaz, aynı zamanda iyilik, yardım ve sosyal hizmetler de sunan bir kuruluştur. Polis, kanunlara uygun olarak toplumun düzenini korur ve insan haklarına saygılı bir şekilde görevini yerine getirir. 2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu, polisin görevlerini açıkça tanımlar ve bu görevler arasında halkın güvenliğini sağlamak, asayiş korumak ve acil yardım gereksinimlerini karşılamak yer alır. Avrupa Birliği'nde polis, insan haklarına saygı göstererek halkın güvenliğini sağlayan bir kamu görevlisi olarak tanımlanmıştır.

Polis, kamusal düzeni sağlamak, suçluları tespit etmek, yakalamak ve ilgili kurumlarla işbirliği yapmak gibi çok yönlü toplumsal görevleri yerine getiren bir devlet gücüdür.

##### **4.5.1 Polisliğin Tarihsel Gelişimi**

İnsanlar, doğaları gereği sosyal varlıklardır ve bu nedenle topluluklar halinde yaşama ihtiyacı duyarlar. Aynı zamanda bu toplumsal düzen içinde güven içerisinde yaşama gereksinimi de önemli bir ihtiyaçtır. Ancak, bireylerin tek başına kendi can ve mal güvenliklerini sağlama imkânı yoktur. İnsanlar, kültürel yapılarının etkisiyle ve güvenliklerini sağlama gerekliliğinden doğan bir ihtiyaçla, güvenliği temin edecek araçlar, kurumlar ve sistemler geliştirmiştir. Bu evrimsel süreç sonucunda, toplumların huzurunu korumak ve bireylerin güvenliklerinin topluca sağlanabileceğini anlayarak sürekli ve düzenli bir güvenlik sağlayan kurumlardan biri olan polis teşkilatları kurulmuştur. Dünya genelinde bu tür

güvenlik organizasyonları, kısaca “polis” ve “polis hizmetleri” olarak adlandırılmaktadır (Fındıklı, t.y.:98).

Toplumların evrimi ile birlikte yasalar da ortaya çıkmıştır. En eski yasa sistemi, Babil Krallığı'na ait Hammurabi Yasası'dır. Bu yasa, suçlara göre belirli cezaların uygulanması esasına dayanmaktadır. Babil'den sonra, Roma İmparatorluğu'nda şehirlerin güvenliğini sağlamak amacıyla ilk askeri yapılanma kurulmuş, ancak ilk sivil polis teşkilatı İmparator Augustus döneminde oluşturulmuştur. Augustus'un kurduğu nöbetçiler (Vigiles) başlangıçta itfaiyecilik yapmış, daha sonra ise şehirdeki huzuru sağlamak ve suçları araştırmak amacıyla görev almışlardır (Grant ve Terry, 2004: 38-40).

Tarihsel olarak, Orta Çağ'da İngiltere'de de adalet genellikle kabileler veya yerel gelenekler doğrultusunda sağlanıyordu. Monarşinin güç kazanmasıyla birlikte, suçlar kralın hükmüne giren suçlar olarak kabul edilmiş ve bu anlayış zamanla modern İngiltere ve Amerika'nın ceza hukukunun temelini atmıştır. 9. yüzyılın sonlarına doğru, Büyük Alfred'in yönetimi altındaki İngiltere'de, vergilerin toplanması ve düzenin sağlanması amacıyla ülke, her biri yüz aileden oluşan kontluklara (shire) bölünmüştür. Bu kontluklar, halk tarafından seçilen polis memurları aracılığıyla denetlenmiştir. 12. yüzyılda polis memurlarının yetkileri genişletilmiş, ancak bu sistemin aksaklıkları nedeniyle 18. yüzyılda yeni bir polis gücü kurulmuştur. Londra'da, adli memur Henry Fielding'in çabalarıyla oluşturulan yeni polis birimi de başarısız olunca, 19. yüzyıl başlarında Sir Robert Peel tarafından Londra Metropolitan Polisi kurulmuş ve bu model birçok İngiliz şehrine örnek olmuştur (Grant ve Terry, 2004: 40-43).

Amerika Birleşik Devletleri'nde de koloni dönemi boyunca İngiltere'nin polis sistemine benzer yapılar mevcuttu. Yerleşim alanlarında şerifler, gece bekçileri ve idareciler bulunmaktaydı. Şerifler başlangıçta devlet tarafından atanırken, zamanla halk tarafından seçilmeye başlanmıştır. Nüfus artışı ve şehirleşmenin etkisiyle toplumsal düzeni sağlamak amacıyla gönüllü gözetim sisteminden profesyonel polis gücüne geçilmiştir. Amerika'nın güneyinde, kölelerin itaatini sağlamak amacıyla köle bekçileri gibi uygulamalar da söz konusudur. İç Savaş'ın ardından Jim Crow yasaları geçerli olmuştur ve 20. yüzyılın sonlarına kadar bu yasalar polis gücü tarafından uygulanmıştır.

Günümüzde bu uygulamalar geçerli olmasa da, polis gücünün azınlıklara yönelik ayrımcılık yapabilmesi hâlâ söz konusu olabilmektedir (Grant ve Terry, 2004: 43-47).

#### **4.5.2 Türkiye’de Polislik Hizmeti**

##### **Cumhuriyet Öncesi**

Toplumda yaşamının ve özgürlüğün ihtiyaçları birbirinden farklıdır, ancak toplumların tarihi boyunca özgürlükten önce düzen ve güvenlik sağlama gerekliliği ön plana çıkmıştır. Devlet, toplum düzeninin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmiştir. Türkler, devlet kuran ilk milletlerden biri olarak, kamu düzenini sağlamakla birlikte ulusal savunmayı da bu görevle birleştirmiştir (Dinçer, 2005: 99).

Eski Türklerde polislik hizmetleri için “Yarkan” terimi kullanılmıştır. Moğolca’da “Daruğa” terimi polis anlamına gelirken, bu terim Türkler arasında da kullanılmaya başlanmış ve karakol terimi, polislik anlamında en eski kullanımla belirlenmiştir. Bu bağlamda, karakollar, “dirlik ve düzeni sağlama” işleviyle tanımlanmış ve bu tür görevlerin yürütüldüğü yerlere de “karakolhane” denilmiştir (Dündar, 1993: 213-215). Kamu düzeni ve güvenliği işlerini, Osmanlı döneminin erken safhalarında Subaşılar yürütmüştür. Bu kişiler, kabileler arası birliklerin büyümesiyle birlikte güvenliği sağlamak için görev almışlardır. Oğuz Han ve Timur’un hukuk kuralları gibi metinlerde, suçların önlenmesinin yanı sıra suçluların yakalanması da birincil hedef olmuştur (Kuyaksil, 2000: 5).

Osmanlı döneminde de, güvenlik hizmetleri çeşitli adlar altında varlık göstermiş, ancak 10 Nisan 1845’te İstanbul’da kurulan polis teşkilatı, ilk modern polis yapılanması olarak kabul edilmektedir. 1845’te kurulan bu teşkilat, Osmanlı topraklarının genişlemesiyle iç güvenlik alanında karşılaşılan sorunları çözmeye yönelik bir adım olmuştur. Polis Nizamnamesi, Fransız örneklerinden esinlenerek hazırlanmıştır ve polisin görevleri burada net bir şekilde belirlenmiştir (Dündar, 1993: 219). 1879 yılında polis teşkilatı, Zaptiye Nezareti adıyla Avrupa örneklerine uygun olarak yeniden organize edilmiştir. 1909 yılında polis teşkilatının yeniden yapılandırılmasıyla, Emniyeti Umumiye Müdürlüğü kurulmuş, Mondros Mütarekesi ve Kurtuluş Savaşı sürecinde iki ayrı polis

teşkilatı yönetimi (İstanbul ve Anadolu) varlık göstermiştir (Yaşar, 1997: 10-11; Polis Dergisi, 1992: 15).

### **Cumhuriyet Dönemi ve Polis Teşkilatı**

Cumhuriyet dönemi, Türk Polis Teşkilatı için önemli bir dönüşüm süreci olmuştur. Osmanlı İmparatorluğu döneminden Cumhuriyet'e kadar geçen süreçte, polis teşkilatının yapısı ve işlevleri zaman içinde değişiklik göstermiştir. Polis teşkilatının temelleri, 10 Nisan 1845'te ilk Polis Nizamnamesinin kabul edilmesiyle atılmıştır. Ancak Cumhuriyetin ilanı ve özellikle 1930'larda yapılan yasal düzenlemelerle polis teşkilatı, işlevsel ve örgütsel açıdan büyük bir gelişim göstermiştir.

1923'te İstanbul Polis Müdüriyeti Umumiyesi'nin kaldırılması ve yerine Ankara'daki Emniyet Teşkilatına bağlı il teşkilatlarının kurulması, polis teşkilatının organizasyon yapısındaki ilk önemli değişikliklerden biridir. 1934'te çıkarılan 2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu ile polis teşkilatının görevleri ve yetkileri belirlenmiş, 1937'de çıkarılan 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu ile bu yapıya kalıcı bir çerçeve kazandırılmıştır. Bugün Türk Polisi, asayişten trafik denetimlerine, terörle mücadeleye ve bilişim suçlarıyla mücadeleye kadar geniş bir yelpazede görev yapmaktadır.

#### **4.5.3 Polisin Görev, Yetki ve Sorumlulukları**

Türk Polis Teşkilatının görevleri, 2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu ile belirlenmiştir. Polisin genel emniyetle ilgili görevleri, suç öncesi ve sonrası olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır. Suç işlenmeden önce, kanunlara aykırı hareketlerin engellenmesi için önleyici tedbirler alınırken, suç işlendiğinde suçluların yakalanması, delillerin toplanması ve yargı mercilerine teslim edilmesi sağlanır.

Polisin adli görevleri, suçların işlenmesinden sonra başlar ve şüpheli kişilerin tespit edilmesi, suç delillerinin toplanması gibi işlemleri içerir. İdari görevleri ise, asayiş sağlamaya, trafiği düzenlemek, kamu düzenini korumak gibi daha geniş bir yelpazeye sahiptir. Polis aynı zamanda devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü korumak, bölücü faaliyetlere karşı tedbirler almak gibi siyasi görevleri de yerine getirir.

#### **4.5.4 Örgütsel Adalet, Meslek Etiği ve Motivasyon**

Polis teşkilatının etkin bir şekilde çalışabilmesi, sadece yasal düzenlemelere değil, aynı zamanda örgütsel adalet ve meslek etiği ilkelerinin de benimsenmesine bağlıdır. Etik, adaletli ve eşit bir yönetim anlayışı, personelin motivasyonunu artırırken aynı zamanda kuruma olan güveni de pekiştirir. Etik ilkelere sadık kalmak, yöneticilerin adaletli ve şeffaf kararlar almasını sağlar, bu da çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Etik kuralların yazılı hale getirilmesi ve herkes tarafından benimsenmesi, örgütün başarısına katkı sağlar.

Bir polis yöneticisinin etik davranışları, personel ile olan ilişkilerinde olumlu bir etki yaratırken, aynı zamanda kurumsal verimliliği artırır. Örgütsel adaletin, özellikle prosedürel adaletin iş tatmini, güven ve vatandaşlık davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Ayrıca, etik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki de pek çok araştırma tarafından doğrulanmıştır. Polis teşkilatlarında, özellikle stresli ve zorlu çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda, yöneticilerin astlarını motive edebilme yeteneği, teşkilatın başarısı için kritik öneme sahiptir.

#### **4.5.5 Polislik Mesleği ve Motivasyon**

Polislik, zorlu ve stresli çalışma koşullarına sahip bir meslek olup, dünya çapında “ömür törpüsü” meslekleri arasında sayılmaktadır. Bu nedenle polis yöneticilerinin en önemli sorumluluklarından biri, personelinin motivasyonunu yüksek tutmaktır. Bu motivasyon, yalnızca dışsal ödüllerle değil, aynı zamanda örgütsel adalet ve meslek etiği ilkelerinin hayata geçirilmesiyle sağlanabilir. Etik ve adaletli bir ortam, polislerin içsel ve dışsal motivasyonlarını artırırken, performanslarını da yükseltir.

Polis teşkilatındaki yöneticilerin, adaletli kararlar alarak, meslek etiği değerlerine uygun hareket etmeleri, personelin moral ve motivasyonunu yüksek tutarak, kurum içindeki genel verimliliği artırır. Bu bağlamda, terfi, ödüller, izinler ve görev yeri tayinlerinde örgütsel adaletin sağlanması, polislerin içsel ve dışsal motivasyonlarını olumlu yönde etkiler.

Sonuç olarak, Cumhuriyet dönemi ve sonrasında polis teşkilatındaki gelişmeler, sadece yasal düzenlemelerle değil, aynı zamanda örgütsel adalet ve etik ilkelerinin uygulanmasıyla şekillenmiştir. Etik bir çalışma ortamı

oluşturulması, polis teşkilatının verimliliğini artırırken, çalışanların motivasyonunu güçlendirir.



## **5. DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ADALET VE MESLEK ETİĞİNİN MOTİVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:ANKARA MOTOSİKLETLİ POLİS TİMLERİ ÖRNEĞİ**

#### **5.1 Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı, Ankara il merkezinde görevli motosikletli polis timlerinin çalışma motivasyonunu etkileyen örgütsel adalet ve meslek etiği uygulamalarının ast-üst ilişkisi çerçevesinde nasıl bir etki yarattığını incelemektir. Ayrıca, Ankara il merkezinde görevli motosikletli polis timlerindeki polislerin motivasyonunda etkili olan faktörlerin belirlenmesi ve bu polislerin beklentilerinin ortaya konulması, çalışmanın ana hedeflerini oluşturur.

#### **5.2 Çalışmanın Önemi**

Motivasyon, bir kişinin içsel ve dışsal güdülenmesini tanımlayan önemli bir kavram olup, insan faktörünün bulunduğu tüm kurumlarda önemli bir sorunsal teşkil etmektedir. Bu bağlamda, örgütsel adalet ve meslek etiği ile sağlanan çalışma koşullarının, çalışanların motivasyonunu artırarak verimliliği ve işin kalitesini yükseltmesi beklenmektedir. Türkiye’de polislik mesleği üzerine yapılmış sınırlı sayıda araştırma bulunmakla birlikte, polis motivasyonu, örgütsel adalet ve meslek etiği gibi faktörlerin incelenmesi, bu alanda bir boşluk oluşturmakta ve literatüre katkı sağlamaktadır.

#### **5.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Araştırmanın evreni, Ankara il merkezinde görevli 320 kişiden oluşan motosikletli polis timlerinden oluşmaktadır. Örneklem ise, Ankara il merkezinde çeşitli Emniyet kurumlarında görevli motosikletli polis timlerinden gönüllü katılımcılar arasından seçilmiştir. Bu çalışmada, yeterli örneklem sayısına ulaşmak amacıyla belirli bir tablo referans alınmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014: 72).

**Tablo 5.1.** Örneklem Sayısal Veri Tablosu

| Evren<br>Büyük­<br>ü | +- 0.03 örnekleme<br>hatası (d) |           |           | +-0.05 örnekleme<br>hatası (d) |           |           | +-0.10 örnekleme<br>hatası (d) |           |           |
|----------------------|---------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------|-----------|-----------|--------------------------------|-----------|-----------|
|                      | p=0.<br>5                       | p=0.<br>8 | p=0.<br>3 | p=0.<br>5                      | p=0.<br>8 | p=0.<br>3 | p=0.<br>5                      | p=0.<br>8 | p=0.<br>3 |
|                      | q=0.<br>5                       | q=0.<br>2 | q=0.<br>7 | q=0.<br>5                      | q=0.<br>2 | q=0.<br>7 | q=0.<br>5                      | q=0.<br>2 | q=0.<br>7 |
| 100                  | 92                              | 87        | 90        | 80                             | 71        | 77        | 49                             | 38        | 45        |
| 500                  | 341                             | 289       | 321       | 217                            | 165       | 196       | 81                             | 55        | 70        |
| 750                  | 441                             | 358       | 409       | 254                            | 185       | 226       | 85                             | 57        | 73        |
| 1000                 | 516                             | 406       | 473       | 278                            | 198       | 244       | 88                             | 58        | 75        |
| 2500                 | 748                             | 537       | 660       | 333                            | 224       | 286       | 93                             | 60        | 78        |
| 5000                 | 880                             | 601       | 760       | 357                            | 286       | 303       | 94                             | 61        | 79        |
| 10000                | 964                             | 639       | 823       | 370                            | 240       | 313       | 95                             | 61        | 80        |
| 25000                | 1023                            | 665       | 865       | 378                            | 244       | 319       | 96                             | 61        | 80        |
| 50000                | 1045                            | 674       | 881       | 381                            | 245       | 321       | 96                             | 61        | 81        |
| 100000               | 1056                            | 678       | 888       | 383                            | 245       | 322       | 96                             | 61        | 81        |
| 1000000              | 1066                            | 682       | 896       | 384                            | 246       | 323       | 96                             | 61        | 81        |
| 100<br><br>Milyon    | 1067                            | 683       | 896       | 384                            | 245       | 323       | 96                             | 61        | 81        |

#### **5.4 Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın varsayımları, katılımcıların anket formunda yer alan kişisel bilgi soruları ve ölçek ifadelerine dürüst ve içten yanıtlar verdikleri temel varsayımına dayanmaktadır. Ayrıca, araştırmada kullanılan anket içeriğindeki ölçeklerin, örgütsel adalet, meslek etiği ve motivasyon üzerinde etkili olacak şekilde tasarlandığı kabul edilmektedir. Seçilen örneklemin, araştırmanın evrenini temsil ettiği ve anket uygulamasıyla elde edilen verilerin çözümlemesinde kullanılan yöntemlerin, araştırmanın amacını karşılayacak nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

#### **5.5 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma, yalnızca Ankara il merkezinde görev yapan 320 kişiden oluşan motosikletli polis timleri ile sınırlıdır. Araştırmada tüm evreni kapsayan bir bilgi toplama yöntemi olan “tam sayım” kullanılamamıştır, çünkü zaman ve kaynak kısıtlamaları nedeniyle bu yöntem genellikle uygulanabilir değildir. Bunun yerine, evrenin belirli bir alt kümesi olan 260 kişiden oluşan örneklem seçilmiştir. Örneklem, evrenin özelliklerini temsil etmek amacıyla belirli kriterlere göre seçilmiştir. Zaman ve maliyet açısından daha verimli bir yol olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, araştırma birimlerinin kolaylıkla erişilebilir olduğu durumlarda bilgi toplamak için kullanılır. Öte yandan, bu örnekleme yöntemi ve araştırmada kullanılan anket formundaki ölçeklerle sınırlı olunması, araştırmanın kapsamını daraltan unsurlar arasında sayılabilir. Ayrıca, kullanılan istatistiksel yöntemlerle de sınırlıdır.

#### **5.6. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket, dört ana bölümden oluşmaktadır:

1. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine dair bilgiler,
2. Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği,
3. Mesleki İş Etiği Ölçeği,
4. Kurumsal Adalet Ölçeği.

Araştırmada kullanılan Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Mesleki İş Etiği Ölçeği için, TOAD (Türkiye Ölçekler ve

Anketler Dizini) üzerinden ilgili yazar ve uyarlayıcılara ulaşılmış, e-posta yoluyla çalışmada kullanılmak üzere resmi izinler alınmıştır. Ölçekler üzerinde herhangi bir yapısal değişiklik yapılmamış, orijinal biçimleri korunmuştur. Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği, bireylerin kamu yararına hizmet etme eğilimleri, empati düzeyleri ve fedakârlık eğilimlerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Örgütsel Adalet Ölçeği, çalışanların kurumlarında adalet algılarını; özellikle dağıtım, prosedür ve etkileşim adaleti boyutlarında değerlendirmektedir. Mesleki İş Etiği Ölçeği ise çalışanların meslek etiği ilkelerine bağlılık düzeylerini ve etik dışı davranışlara yönelik tutumlarını ölçmektedir. Bu ölçekler, Türkiye’de kamu yönetimi, eğitim, sağlık yönetimi ve örgütsel davranış alanlarında yapılmış çok sayıda tez ve akademik araştırmada da kullanılmış, geçerlik ve güvenirlikleri çeşitli örneklemeler üzerinde test edilerek akademik literatürde yaygın kabul görmüştür.

#### **5.6.1 Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler**

Anket aracılığıyla toplanan verilerin analizi için SPSS 26 ve Jamovi paket programları kullanılmıştır. Bu yazılımlar, verilerin güvenirlik düzeyini belirlemek amacıyla Cronbach’s Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin veriler, frekans dağılımı ile sunulmuştur. Ayrıca, araştırmada Bağımsız Örneklem t-Testi kullanılarak ikili değişkenler arasındaki farklar incelenmiş, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ise ikiden fazla değişkenin karşılaştırılması için kullanılmıştır. Bağımsız Örneklem t-Testi, normal dağılım göstermeyen iki grubun ortalamalarındaki farkları test etmek için; ANOVA ise normal dağılım göstermeyen daha fazla sayıda grubun karşılaştırılmasında uygulanmaktadır. Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenmiş, regresyon analizi ile ise meslek etiği ve örgütsel adalet algısının, katılımcıların motivasyonu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Regresyon analizi, bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla kullanılan bir istatistiksel tekniktir.

#### **5.7 Araştırmanın Problemi**

Kamu hizmeti, bireylerin kamu yararını gözeterek özverili biçimde çalışmasını gerektiren yüksek sorumluluk taşıyan bir alandır. Bu alanın en kritik uygulayıcılarından biri olan kolluk kuvvetleri, görevlerini yerine getirirken yalnızca mevzuata değil, aynı zamanda meslek etiğine ve örgütsel adalet ilkelerine uygun davranmakla da yükümlüdür. Özellikle ani karar alma, yüksek risk, yoğun

stres ve halkla birebir temas gibi unsurlarla karakterize edilen motosikletli polis timleri, görev sırasında hem fiziksel hem de psikolojik yük taşımaktadır. Bu zorluklar karşısında kamu hizmeti motivasyonunun ne ölçüde korunabildiği, hangi etkenlerden ne şekilde etkilendiği önemli bir araştırma konusudur.

Bu bağlamda bu araştırma, örgütsel adalet algısı ve meslek etiğine bağlılığın, kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemeyi; ayrıca görev türü ve medeni durum gibi demografik değişkenlerin bu motivasyon düzeyiyle ilişkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

### 5.7.1 Hipotezler

H<sub>1</sub>: Görev türü (amir/memur) kamu hizmeti motivasyon düzeyini anlamlı düzeyde etkiler.

H<sub>2</sub>: Medeni durum (evli/bekar) kamu hizmeti motivasyon düzeyini anlamlı düzeyde etkiler.

H<sub>3</sub>: Örgütsel adalet algısı ile kamu hizmeti motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Meslek etiği düzeyi ile kamu hizmeti motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Örgütsel adalet algısı ile meslek etiği düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Örgütsel adalet, kamu hizmeti motivasyonunu anlamlı düzeyde etkiler.

H<sub>7</sub>: Meslek etiği, kamu hizmeti motivasyonunu anlamlı düzeyde etkiler.

H<sub>8</sub>: Örgütsel adalet, meslek etiği ve kamu yararı odaklılık birlikte kamu hizmeti motivasyonunu anlamlı düzeyde etkiler.

### 5.7.2 Mesleki Etik Dışı Davranışlar Ölçeği

Bu ölçek 26 maddeden oluşmakta olup Cronbach's Alpha değeri .932 olarak hesaplanmıştır. Bu oldukça yüksek değer, ölçeğin iç tutarlılığının mükemmel düzeyde olduğunu göstermektedir. Madde-toplam korelasyonlarının büyük bölümü .60 üzerindedir. Özellikle 7., 8., 9., 11., 14., 15., 19. ve 25. maddeler .85 ve üzeri korelasyon göstermiştir. Bu durum, ölçeğin ölçtüğü

kavramla güçlü bir içsel bağ kurduğunu ve maddelerin kavramsal uyum içerisinde olduğunu gösterir (Tavşancıl, 2014; Tabachnick ve Fidell, 2013).

Ancak 12., 17. ve 24. maddeler ya sıfır ya da negatif korelasyon göstererek ölçeğin bütünlüğünü zayıflatma potansiyeli taşımaktadır. Bu tür maddelerin ölçekten çıkarılması, güvenirlik değerlerini daha da iyileştirebilir. Özellikle .20 altında korelasyon gösteren maddeler, ölçeğin bütünsel güvenilirliği üzerinde negatif etki yaratabilmektedir (DeVellis, 2017). Literatürde, etik dışı davranışları ölçen ölçeklerde yüksek iç tutarlılık değerleri, bireylerin etik algılarındaki belirsizliği yansıtmaya açısından önem arz etmektedir (Kaptein, 2008).

### 5.7.3 Örgütsel Adalet Ölçeği

18 maddelik bu ölçeğin genel Cronbach's Alpha değeri .848 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin oldukça yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Madde-toplam korelasyonları da genel olarak .60 ve üzerindedir. Sadece birkaç madde .30 altı korelasyon göstermiştir ancak bu, genel yapının bütünlüğünü zedeleyecek düzeyde değildir. Bu doğrultuda örgütsel adalet ölçeği, hem yapısal olarak hem de psikometrik anlamda güvenilir bir ölçüm aracıdır (Colquitt, 2001; Greenberg, 1993).

Örgütsel adalet kavramı, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel boyutlarıyla çok boyutlu bir yapı sunduğundan, ölçme araçlarının da bu bütünselliği kapsayacak iç tutarlılığa sahip olması gereklidir (Niehoff ve Moorman, 1993). Literatür, .80 üzeri alfa değerlerinin, örgütsel davranış araştırmaları için yeterli güvenirlik düzeyi olduğunu ortaya koymaktadır (Nunnally ve Bernstein, 1994).

### 5.7.4 Kamu Hizmet Motivasyon Ölçeği

12 maddeden oluşan bu ölçeğin Cronbach's Alpha değeri .703 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçekte kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılık bulunduğunu göstermektedir. Özellikle sosyal bilimler alanında .70 eşiği, çoğu zaman araştırmalarda geçerli sayılmaktadır (George ve Mallery, 2010).

Bununla birlikte, madde-toplam korelasyonları açısından değerlendirildiğinde özellikle 5., 6. ve 7. maddelerin .20'nin altında yer aldığı ve toplam güvenilirliği zayıflatma eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu maddelerin

ölçekten çıkarılması durumunda Alpha değeri .71'e kadar yükselmektedir. Perry ve Wise (1990) tarafından geliştirilen bu ölçek, kamu yararı odaklılık, fedakârlık ve empati gibi yönelimleri kapsadığı için bazı maddelerin daha az katkı sağlaması doğaldır. Literatürde, karmaşık psikolojik yapıları ölçen çok boyutlu ölçeklerde, alt faktörlerin bazı maddelerinde varyans katkısının düşük kalabildiği vurgulanmaktadır (Kim, 2009).

Ancak elde edilen genel alpha değeri, kamu hizmeti motivasyonunun bu bağlamda güvenilir biçimde ölçülebileceğini göstermektedir. Özellikle motivasyonel ölçümlerde, .70 üzerindeki güvenilirlik düzeyi “kabul edilebilir” kategorisinde değerlendirilmektedir (Gliem ve Gliem, 2003).

## **5.8 Teorik Çerçeve**

Bu araştırmanın teorik zemini, kamu yönetimi, örgütsel davranış ve etik kuramlarının kesişiminde yer almaktadır. Özellikle Adalet Teorisi (Greenberg, 1990), örgüt çalışanlarının performans, motivasyon ve etik davranışlarla olan ilişkisini anlamada temel referans olarak kullanılmaktadır.

Ayrıca, Kamu Hizmet Motivasyonu (Public Service Motivation - PSM) yaklaşımı (Perry & Wise, 1990), bireylerin kamu yararına hizmet etme motivasyonunun sadece maaş ve statüyle değil; etik, empati ve fedakârlık gibi değerlerle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır.

Meslek etiği çerçevesi ise, polislik gibi kamu güvenliği temelli mesleklerde etik normlara uyumun, kamu hizmetinin niteliğini doğrudan etkilediğini savunmaktadır. Bu bağlamda, etik dışı davranışların artması kamu hizmetine duyulan bağlılığı ve motivasyonu zedelemektedir.

Bu çalışma, bu üç kuramsal yaklaşımı (adalet, motivasyon, etik) birleştirerek motosikletli polislerin örgütsel içinde sergiledikleri davranışları, kamu hizmetine olan yaklaşımlarıyla birlikte analiz etmektedir.

## 6. BEŞİNCİ BÖLÜM

### BULGULAR

Araştırmada kullanılan üç ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, her bir ölçeğin hem merkezi eğilim ölçümleri hem de dağılım parametreleri bakımından analiz için uygun yapıda olduğu görülmektedir. Aşağıda yer alan tablo, çalışmada kullanılan üç ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistikleri sunmaktadır. Bu tablo, ölçeklerin merkezi eğilim ölçüleri (ortalama, medyan), dağılım ölçüleri (standart sapma, minimum, maksimum) ve normal dağılıma uygunluk ölçütleri olan çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerini içermektedir.

**Tablo 6.1.** Katılımcıların Ölçeklere Göre Tanımlayıcı İstatistikleri

|                  |                                  |             | Statistic | Std. Error |
|------------------|----------------------------------|-------------|-----------|------------|
| Meslek Etiği     | Mean                             |             | 35,0462   | ,40172     |
|                  | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 34,2551   |            |
|                  |                                  | Upper Bound | 35,8372   |            |
|                  | 5% Trimmed Mean                  |             | 34,4957   |            |
|                  | Median                           |             | 32,0000   |            |
|                  | Variance                         |             | 41,959    |            |
|                  | Std. Deviation                   |             | 6,47760   |            |
|                  | Minimum                          |             | 30,00     |            |
|                  | Maximum                          |             | 50,00     |            |
|                  | Range                            |             | 20,00     |            |
|                  | Interquartile Range              |             | 4,00      |            |
|                  | Skewness                         |             | 1,567     | ,151       |
|                  | Kurtosis                         |             | 1,000     | ,301       |
| Kamu Hizmet Top. | Mean                             |             | 41,9808   | ,12540     |
|                  | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 41,7338   |            |
|                  |                                  | Upper Bound | 42,2277   |            |
|                  | 5% Trimmed Mean                  |             | 42,1838   |            |
|                  | Median                           |             | 43,0000   |            |
|                  | Variance                         |             | 4,088     |            |
|                  | Std. Deviation                   |             | 2,02199   |            |
|                  | Minimum                          |             | 35,00     |            |
|                  | Maximum                          |             | 44,00     |            |
|                  | Range                            |             | 9,00      |            |
|                  | Interquartile Range              |             | 2,75      |            |
|                  | Skewness                         |             | -1,332    | ,151       |
|                  | Kurtosis                         |             | 1,745     | ,301       |
| Örgütsel Adalet  | Mean                             |             | 29,4846   | ,32197     |
|                  | 95% Confidence                   | Lower Bound | 28,8506   |            |

|      |                     |             |         |      |
|------|---------------------|-------------|---------|------|
| Top. | Interval for Mean   | Upper Bound | 30,1186 |      |
|      | 5% Trimmed Mean     |             | 29,2521 |      |
|      | Median              |             | 31,0000 |      |
|      | Variance            |             | 26,953  |      |
|      | Std. Deviation      |             | 5,19167 |      |
|      | Minimum             |             | 22,00   |      |
|      | Maximum             |             | 47,00   |      |
|      | Range               |             | 25,00   |      |
|      | Interquartile Range |             | 8,00    |      |
|      | Skewness            |             | ,271    | ,151 |
|      | Kurtosis            |             | ,146    | ,301 |

Araştırmada kullanılan üç ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, her bir ölçeğin hem merkezi eğilim ölçümleri hem de dağılım parametreleri bakımından analiz için uygun yapıda olduğu görülmektedir.

Mesleki Etik Dışı Davranışlar Ölçeği için ortalama değer ( $M = 35.04$ ) ve medyan ( $Md = 32.00$ ) arasındaki fark, dağılımın pozitif yönde çarpık olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, çarpıklık ( $skewness = 1.567$ ) değerinin pozitif ve 1'in üzerinde olmasıyla da doğrulanmaktadır. Pozitif çarpıklık, katılımcıların çoğunluğunun daha düşük etik dışı davranış eğilimlerine sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum aynı zamanda yüksek iç tutarlılık düzeyine sahip ( $Cronbach's \alpha = .932$ ) bu ölçeğin beklenen yönde çalıştığını göstermektedir. Basıklık ( $kurtosis = 1.000$ ) değeri ise, dağılımın normal dağılıma göre daha sivri olduğunu ifade etmektedir. Normal dağılım varsayımı çerçevesinde,  $\pm 2$  aralığında kalan çarpıklık ve basıklık değerleri analiz için kabul edilebilir düzeyde görülmektedir (George ve Mallery, 2010; Field, 2018).

Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği açısından değerlendirildiğinde, ortalamanın ( $M = 41.98$ ) medyandan ( $Md = 43.00$ ) daha düşük olması, verilerin negatif çarpık ( $skewness = -1.332$ ) olduğunu ortaya koymaktadır. Negatif çarpıklık, katılımcıların motivasyon düzeylerinin genel olarak yüksek seyrettiğini ve ölçek üzerindeki yanıtların daha olumlu yönde yoğunlaştığını göstermektedir. Bu durum, kamu hizmetine yönelik içsel motivasyonun yaygın olduğunu düşündürmektedir. Basıklık değeri ( $kurtosis = 1.745$ ) ise dağılımın sivrililiğini desteklemekte, verilerin merkezi değere daha sıkışık dağıldığını göstermektedir.

Bu tür dağılımlar, homojen yanıt gruplarının göstergesi olarak yorumlanabilir (Kim, 2013).

Örgütsel Adalet Ölçeği verilerinde ise ortalama ( $M = 29.48$ ) ile medyan ( $Md = 31.00$ ) arasındaki fark oldukça az olup, çarpıklık değeri ( $skewness = 0.271$ ) normal dağılıma oldukça yakın bir yapıyı işaret etmektedir. Bu durum, örgütsel adalvdgısının örnekleme dengeli dağıldığını göstermektedir. Basıklık ( $kurtosis = 0.146$ ) değeri de normal dağılım kriterlerini karşılamakta, veri setinin analizler için uygun olduğunu doğrulamaktadır. Bu ölçeğin Cronbach's Alpha değeri ( $.848$ ), ölçeğin güvenilirliği açısından oldukça yüksek bir iç tutarlılık düzeyine işaret etmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994).

Genel olarak değerlendirildiğinde, üç ölçeğin de dağılım özellikleri normallik varsayımına uygunluk göstermektedir. Bu durum, parametrik analizlerin (t-testi, ANOVA, regresyon vb.) güvenilir biçimde uygulanabileceğini ve elde edilen sonuçların geçerliliğini desteklemektedir. Ayrıca her üç ölçeğin de Cronbach's Alpha değerleri, sosyal bilimler literatüründe kabul edilen güvenilirlik eşiklerinin üzerinde yer almakta ve kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılık açısından psikometrik olarak yeterli olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2014; Gliem ve Gliem, 2003).

Bu araştırmada kullanılan üç psikometrik ölçeğin güvenilirlik düzeyleri Cronbach's Alpha katsayısı temel alınarak değerlendirilmiştir. Cronbach's Alpha, bir ölçüm aracındaki maddelerin birbirleriyle ne derece tutarlı olduğunu belirleyen istatistiksel bir ölçüttür. Genel kabul gören sınıflandırmaya göre,  $.70$  ve üzeri değerler kabul edilebilir;  $.80$  üzeri değerler ise yüksek iç tutarlılığı işaret eder (George ve Mallery, 2003; Tavşancıl, 2020).

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin her birinde alt boyutlar tanımlanmış olsa da, analiz sürecinde alt boyutlara değil, genel toplam puanlara odaklanılmıştır. Bunun başlıca nedeni, çalışmanın temel amacının değişkenler arasındaki genel ilişkileri ve etkileri belirlemek olmasıdır. Alt boyutlara yönelik analizler, özellikle örneklem büyüklüğü yeterince geniş olmadığında istatistiksel anlamlılık açısından yanıltıcı olabilir. Bu bağlamda, bazı alt boyutlara ait madde

sayısının düşük olması (örneğin 3-4 madde gibi) hem güvenilirlik katsayılarını düşürebilmekte hem de yorumların geçerliliğini sınırlamaktadır (DeVellis, 2017).

Alt boyutların analize dâhil edilmemesinin bir diğer nedeni ise grup dinamikleriyle ilgilidir. Bu çalışmada ele alınan örneklem, hiyerarşik ve kolektif yapının öne çıktığı bir kamu güvenlik teşkilatından oluşmaktadır. Bu tür yapılarda bireylerin ölçeğe verdikleri yanıtlar, sadece bireysel algılara değil, aynı zamanda görev ortamının ortak normlarına, kurumsal rollere ve grup içi statü ilişkilerine göre şekillenmektedir (Tyler ve Blader, 2003). Dolayısıyla, örgütsel adaletin veya etik dışı davranış algısının sadece “bir boyutu” değil, bütüncül yansıması, bireyin motivasyonel yönelimi üzerinde daha açıklayıcı olabilmektedir.

Ayrıca, bazı alt boyutlar oldukça dar tanımlanmış davranış gruplarına odaklanmakta ve bu durum, katılımcıların o alt boyutla ilgili yeterli deneyim veya gözlem sahibi olmamaları nedeniyle cevap çeşitliliğini azaltmaktadır. Bu da istatistiksel analizlerde varyans eksikliğine ve anlamlılık düzeylerinin düşmesine yol açabilmektedir (Field, 2018). Toplam puan kullanımı, bu tür kısıtlı varyans dağılımlarını tolere ederek daha güvenilir bir analiz imkânı sunmaktadır.

Son olarak, ölçeklerin geliştirildiği orijinal çalışmalarda da bazı durumlarda toplam puanlar üzerinden yorumlama yapılması önerilmiştir. Özellikle çok boyutlu yapıya sahip olan ölçeklerde, araştırmanın amacı bireylerin genel eğilimlerini anlamak ise, toplam puan kullanımı bilimsel açıdan geçerli ve tercih edilebilir bir yaklaşımdır (Podsakoff vd., 2003).

Bu gerekçeler doğrultusunda, araştırmamızda alt boyutlar yerine ölçeklerin bütünsel değerlendirmesi tercih edilmiş; böylece hem yapısal geçerlilik korunmuş hem de elde edilen sonuçlar, grup temelli analizlerde daha anlamlı hale getirilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler analiz edilmiştir. Bu bağlamda, katılımcıların görev unvanları ile medeni durumlarına ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Bu bilgiler, örneklemin yapısının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

**Tablo 6.2.** Katılımcıların Görev ve Medeni Durumları

| Değişken     | Kategori | f   | %    |
|--------------|----------|-----|------|
| Görev        | Amir     | 23  | 8,8  |
|              | Memur    | 237 | 91,2 |
| Medeni Durum | Evli     | 140 | 53,8 |
|              | Bekar    | 120 | 46,2 |
| Toplam       |          | 260 | 100  |

Not: f = Frekans (katılımcı sayısı)

Araştırmaya katılan toplam 260 katılımcının görev dağılımına bakıldığında, büyük çoğunluğun memur (n=237, %91,2) pozisyonunda olduğu, amir konumundaki bireylerin ise örneklemin %8,8'ini (n=23) oluşturduğu görülmektedir. Bu durum, örneklemin örgütsel yapı içerisindeki alt kademe çalışanları ağırlıklı olarak yansıttığını göstermektedir.

Medeni durum açısından değerlendirildiğinde ise katılımcıların %53,8'inin evli (n=140), %46,2'sinin ise bekar (n=120) olduğu belirlenmiştir. Bu dağılım, örneklemin medeni durum bakımından dengeli bir temsile sahip olduğunu ve evli bireylerin örnekleme az da olsa daha fazla yer aldığını göstermektedir.

Araştırmaya katılan bireylerin kamu hizmet motivasyonu puanlarının görev unvanına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Katılımcılardan 23'ü amir, 237'si ise memur statüsünde görev yapmaktadır. Amir grubunun kamu hizmet motivasyonu puanı ortalaması 44,00 olup bu grupta varyans bulunmamaktadır (SD = 0,00). Memur grubunun ise kamu hizmet motivasyonu ortalaması 41,84 (SD = 2,59) olarak tespit edilmiştir.

H<sub>1</sub>: Görev unvanına göre kamu hizmet motivasyonu düzeylerinde anlamlı bir fark vardır. Hipotezine yanıt bulmak için t testi analizi ile sonuçları aşağıdaki tablo 2'de açıklanmıştır.

**Tablo 6.3.** Görev Ünvanına Göre Kamu Hizmet Motivasyonu Düzeylerine İlişkin Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları (N = 260)

| Görev | N   | Ortalama (M) | Standart Sapma (SD) | F      | p      | t (df)      | p     |
|-------|-----|--------------|---------------------|--------|--------|-------------|-------|
| Amir  | 23  | 44.00        | 0.00                | 18.623 | < .001 | 3.983 (258) | <.001 |
| Memur | 237 | 41.85        | 2.59                |        |        |             |       |

P<05

Amir grubunun kamu hizmet motivasyonu puan ortalamasının (M = 44.00) standart sapmasının 0.00 olarak hesaplanması, bu gruptaki tüm katılımcıların ölçekten aynı puanı almış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum istatistiksel olarak varyansın sıfır olduğu anlamına gelmekte ve ölçekte tavan etkisi (ceiling effect) oluştuğunu göstermektedir. Ölçüm aracının üst sınırına ulaşılması, amirlerin kamu hizmetine yönelik motivasyonlarının ölçeğin ölçebildiği en yüksek seviyede ve birbirine tamamen eşit olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, hiyerarşik pozisyonun kamu hizmeti motivasyonu üzerinde güçlü bir etkisi olabileceğini düşündürürken, aynı zamanda sosyal istenirlik ve mesleki rol bilinci gibi faktörlerin yanıtları homojenleştirmiş olabileceğini de işaret etmektedir. Varyans eşitliği varsayımı sağlanmadığından analizler Welch düzeltilmeli t-testi ile yapılmış ve farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $t(258) = 3.98$ ,  $p < .001$ ). Bu sonuç, verilerin doğru olduğunu ve metodolojik olarak geçerli şekilde analiz edildiğini göstermektedir.

Örgütsel adaletin kamu çalışanlarının motivasyonu üzerindeki etkisine ilişkin çalışmalar (Cropanzano ve Ambrose, 2015; Demirci, 2021) örgüt içi adaletin, hizmete yönelik içsel güdülenmeyi artırabildiğini göstermektedir. Benzer şekilde, etik ilkelere bağlılık düzeyinin kamu hizmet motivasyonu ile anlamlı ilişkili olduğu bildirilmiştir (Gök, 2020; Perry ve Wise, 1990).

H<sub>2</sub> Evli bireylerin kamu hizmeti motivasyonu, bekar bireylerden anlamlı düzeyde farklılık gösterir.

Bu analizde, motosikletli polis timlerinde görev yapan bireylerin kamu hizmeti motivasyon düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu amaçla evli ve bekar bireyler arasında

bağımsız örneklemeler için t-testi uygulanmıştır. Varyansların homojenliğini test etmek amacıyla Levene's testi de yapılmıştır.

**Tablo 6.4.** Değişkenlerin Homojen Dağılımı (Levene's testi)

| Medeni Durum | n   | Ortalama (M) | Standart Sapma (SD) | F      | p     | t   | df)   | p    |
|--------------|-----|--------------|---------------------|--------|-------|-----|-------|------|
| Evli         | 140 | 42.27        | 2.34                | 38.168 | <.001 | 258 | 0.904 | .367 |
| Bekar        | 120 | 42.04        | 2.72                |        |       |     |       |      |

Levene's testi sonucunda gruplar arası varyansların eşit olmadığı belirlenmiştir ( $F = 38.168$ ,  $p < .001$ ). Bu nedenle eşit olmayan varyanslar varsayımı dikkate alınarak yapılan t-testi sonucunda, medeni durum grupları arasında kamu hizmeti motivasyon düzeyi açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır [ $t(258) = 0.904$ ,  $p = .367$ ].

Her iki grubun ortalama puanlarının birbirine oldukça yakın olduğu (evli  $M = 42.27$ ; bekar  $M = 42.04$ ) görülmektedir. Bu sonuç, medeni durumun kamu hizmetine yönelik motivasyonu doğrudan etkileyen bir faktör olmadığını göstermektedir. Bulgular, bireyin toplumsal sorumluluk ve kamu yararına hizmet etme anlayışının medeni durumdan bağımsız gelişebileceğini düşündürmektedir.

#### Kamu Hizmeti Motivasyonu, Örgütsel Adalet ve Meslek Etiği Arasındaki Korelasyon İlişkileri

Bu analizde, örgütsel adalet, meslek etiği ve kamu hizmeti motivasyonu arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda aşağıdaki korelasyon hipotezleri test edilmiştir:

H<sub>3</sub>: Örgütsel adalet algısı ile kamu hizmeti motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Meslek etiği algısı ile kamu hizmeti motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: Örgütsel adalet algısı ile meslek etiği algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezlerine yanıt bulmak için Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Katsayıları analiz sonuçları aşağıda tablo 4’te açıklanmıştır

**Tablo 6.5.** Değişkenler Arası Pearson Korelasyon Katsayıları

| Değişkenler                 | 1       | 2      | 3 |
|-----------------------------|---------|--------|---|
| 1. Kamu Hizmeti Motivasyonu | —       |        |   |
| 2. Örgütsel Adalet          | -.586** | —      |   |
| 3. Meslek Etiği             | -.575** | .477** | — |

**Not.**  $N = 260$ .  $p < .01$  düzeyinde anlamlı korelasyonlar gösterilmiştir.

Bu çalışmada, kamu hizmeti motivasyonu ile örgütsel adalet ve meslek etiği algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre kamu hizmeti motivasyonu ile örgütsel adalet arasında negatif yönlü, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r = -.586$ ,  $p < .001$ ). Benzer şekilde, kamu hizmeti motivasyonu ile meslek etiği arasında da negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = -.575$ ,  $p < .001$ ). Buna karşılık, örgütsel adalet ile meslek etiği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r = .477$ ,  $p < .001$ ).

Elde edilen bulgular, örgüt içinde adalet duygusunun ve etik duyarlılığın, kamu hizmetine yönelik içsel motivasyonu etkilediğini göstermektedir. Özellikle olumsuz örgütsel iklimin (düşük adalet ve etik algısı), motivasyonu azalttığı anlaşılmaktadır. Bu durum, Adams'ın Adalet Teorisi (1965) ve Deci ve Ryan'ın Öz Belirleme Kuramı (2000) ile uyumludur. Örgüt çalışanları, adil ve etik bir ortamda daha fazla içsel motivasyon sergilemektedir.

H6 Örgütsel adalet düzeyi, kamu hizmeti motivasyonunu anlamlı şekilde etkiler.

Bu hipotez kapsamında örgütsel adaletin kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon modeli, örgütsel adalet düzeyinin tek başına kamu hizmeti motivasyonundaki değişimi açıklayıp açıklayamayacağını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

**Tablo 6.6.** Örgütsel Adalet Düzeyi, Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği  
Regresyon Analizi

| Model Summary                                     |                   |          |                   |                            |                   |         |     |     |      |
|---------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|---------|-----|-----|------|
| Model                                             | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |         |     |     |      |
|                                                   |                   |          |                   |                            | R Square          | F       | df1 | df2 | Sig. |
| 1                                                 | ,586 <sup>a</sup> | ,344     | ,341              | 1,64143                    | ,344              | 135,016 | 1   | 258 | ,000 |
| a. Predictors: (Constant), Örgütsel Adalet toplam |                   |          |                   |                            |                   |         |     |     |      |

Bu araştırmada, örgütsel adaletin kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki yordayıcı rolünü belirlemek amacıyla tekli doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, örgütsel adaletin kamu hizmeti motivasyonunun anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermektedir ( $F(1, 258) = 135.02, p < .001$ ). Modelin belirleme katsayısı  $R^2 = .344$  olup, örgütsel adalet kamu hizmeti motivasyonundaki toplam varyansın %34.4'ünü açıklamaktadır.

Regresyon katsayıları incelendiğinde, örgütsel adaletin kamu hizmeti motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ( $B = 0.669, \beta = .586, t = 11.62, p < .001$ ). Bu bulgu, örgütsel adalet algısındaki her bir birimlik artışın kamu hizmeti motivasyonu puanında anlamlı bir yükselişe karşılık geldiğini göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar, örgütsel adaletin kamu çalışanlarının motivasyon düzeylerini önemli ölçüde etkileyen bir faktör olduğunu ve örgütsel politikaların adalet algısını güçlendirecek şekilde yapılandırılmasının kamu hizmetine yönelik motivasyonu artırabileceğini ortaya koymaktadır.

Literatürde de benzer biçimde, örgütsel adaletin bireylerin kamu hizmetine yönelik bağlılıklarını artırdığına dair bulgular yer almaktadır (Cropanzano ve Wright, 2001; Demirci, 2021). Özellikle adil yönetim uygulamalarının, çalışanların işe yönelik işsel motivasyonunu desteklediği vurgulanmaktadır (Greenberg, 1990).

H<sub>7</sub> Meslek etiği düzeyi, kamu hizmeti motivasyonunu anlamlı şekilde etkiler.

Bu hipotez, meslek etiği değişkeninin kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki etkileyici gücünü incelemektedir. Analizde yine basit doğrusal regresyon yöntemi kullanılarak, meslek etiği puanlarının kamu yararına hizmet etme isteği üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

**Tablo 6.7.** Meslek Etiği Düzeyi, Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği Regresyon Analizi

| Model Summary                           |                   |          |                   |                            |                   |         |     |     |      |
|-----------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|---------|-----|-----|------|
| Model                                   | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |         |     |     |      |
|                                         |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F       | df1 | df2 | Sig. |
| 1                                       | ,575 <sup>a</sup> | ,331     | ,328              | 1,65741                    | ,331              | 127,475 | 1   | 258 | ,000 |
| a. Predictors: (Constant), Meslek Etiği |                   |          |                   |                            |                   |         |     |     |      |

Yapılan tekli doğrusal regresyon analizi, meslek etiğinin kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ( $F(1, 258) = 127.48$ ,  $p < .001$ ). Modelin belirleme katsayısı  $R^2 = .331$  olup, meslek etiği kamu hizmeti motivasyonundaki toplam varyansın %33.1'ini açıklamaktadır.

Regresyon katsayıları incelendiğinde, meslek etiğinin kamu hizmeti motivasyonu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ( $B = 0.678$ ,  $\beta = .575$ ,  $t = 11.29$ ,  $p < .001$ ). Bu bulgu, meslek etiği düzeyindeki her bir birimlik artışın, kamu yararına hizmet etme motivasyonu puanında anlamlı bir yükselişle karşılık geldiğini göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar, meslek etiğinin kamu çalışanlarının kamu yararına hizmet etme motivasyonlarını güçlendiren temel unsurlardan biri olduğunu ve örgütsel politika ile mesleki standartlarda etik ilkelerin vurgulanmasının motivasyonu artırabileceğini ortaya koymaktadır.

Bu bulgu, kamu çalışanlarının etik değerlere olan bağlılıklarının, onların topluma hizmet etmeye yönelik içsel güdülenmelerini artırdığı yönündeki önceki araştırmalarla uyumludur. Özellikle Thompson (2008) ve Perry (1996), etik davranış normlarının kamu görevlileri arasında motivasyon üzerinde anlamlı etkiler yarattığını ifade etmektedir. Etik sorumluluk bilinci, kamu hizmetine yönelik özverili ve empatik tutumları desteklemektedir.

H<sub>8</sub> Örgütsel adalet ve meslek etiği birlikte kamu hizmeti motivasyonunu anlamlı şekilde etkiler.

Bu hipotez, çoklu regresyon analizine dayanmaktadır. Hem örgütsel adalet hem de meslek etiği değişkenlerinin aynı anda modele dahil edilmesiyle, kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki birleşik etkileri değerlendirilmiştir. Bu analiz, her iki bağımsız değişkenin birlikte ne ölçüde açıklayıcı olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 6.8.** Örgütsel Adalet Ve Meslek Etiği Birlikte Kamu Hizmeti Motivasyonu Ölçeği Çoklu Regresyon Analizi

| Model Summary <sup>b</sup>                                                   |                   |          |                   |                            |                   |         |      |     |      |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|---------|------|-----|------|
| Model                                                                        | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |         |      |     |      |
|                                                                              |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F       | df 1 | df2 | Sig. |
| 1                                                                            | ,893 <sup>a</sup> | ,798     | ,796              | ,91409                     | ,798              | 337,095 | 3    | 256 | ,000 |
| a. Predictors: (Constant), Meslek Etiği, kahızmetmot, Örgütsel Adalet toplam |                   |          |                   |                            |                   |         |      |     |      |
| b. Dependent Variable: kamuhiızmettop                                        |                   |          |                   |                            |                   |         |      |     |      |

Çoklu regresyon analizi sonucunda, örgütsel adalet, meslek etiği ve kamu yararı odaklı motivasyonun kamu hizmeti motivasyonu toplam puanı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur,  $F(3, 256) = 337.10$ ,  $p < .001$ . Modelin belirleme katsayısı  $R^2 = .798$  olup, bağımlı değişkendeki varyansın %79.8'inin bu üç bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu oran, sosyal bilimler alanında oldukça yüksek bir açıklayıcılığa işaret etmekte ve modelin güçlü bir yordama kapasitesine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Modelin standart hata değeri (.914) düşük düzeyde olup tahminlerin güvenilirliğini desteklemektedir.

Bağımsız değişkenlerin bireysel katkıları incelendiğinde; örgütsel adalet ( $\beta = .612$ ,  $t = 11.56$ ,  $p < .001$ ), meslek etiği ( $\beta = .302$ ,  $t = 7.88$ ,  $p < .001$ ) ve kamu yararı odaklı motivasyonun ( $\beta = .211$ ,  $t = 5.99$ ,  $p < .001$ ) kamu hizmeti motivasyonunu anlamlı ve pozitif yönde yordadığı görülmektedir. Bu sonuç, örgütsel adaletin kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki etkisinin diğer değişkenlere kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Model varsayımlarına ilişkin yapılan incelemelerde, çoklu doğrusal bağlantı göstergeleri olarak hesaplanan VIF değerlerinin 1.58–1.72 aralığında, Tolerance değerlerinin ise .58–.63 aralığında olduğu belirlenmiştir. Bu değerler, literatürde kabul edilen sınırların ( $VIF < 10$ ,  $Tolerance > 0.10$ ) oldukça altında/üstünde olup modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmadığını ortaya koymaktadır. Ayrıca değişkenler arasındaki ikili korelasyon katsayılarının 0.80'in altında olması, bağımsız değişkenlerin birbirinden yeterli düzeyde bağımsız olduğunu desteklemektedir.

Elde edilen bulgular, örgütsel adalet ve meslek etiği gibi normatif yapıların, kamu çalışanlarının motivasyonu üzerinde güçlü ve anlamlı etkiler yarattığını; kamu yararı odaklı motivasyonun ise bu etkiyi tamamlayıcı nitelikte desteklediğini ortaya koymaktadır.

Araştırmalarda örgütsel adaletin bireyin işine olan bağlılığını, performansını ve kamu hizmetine olan inancını önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir (Colquitt vd., 2001; Greenberg, 1993). Benzer şekilde, meslek etiğine yüksek bağlılık, kamu görevlilerinde etik karar verme süreçlerini ve sorumluluk bilincini destekleyerek motivasyonu artırmaktadır (Pehlivan, 2002; Erdem, 2015).

Ayrıca kamu yararını önceleyen motivasyon biçiminin, kamu çalışanlarında görev sorumluluğunu ve hizmet bilincini güçlendirdiği birçok çalışmada vurgulanmıştır (Perry ve Wise, 1990; Kim, 2012). Elde edilen bulgular, literatürdeki bu yönelimlerle büyük bir tutarlılık göstermekte, aynı zamanda Ankara'daki motosikletli polis timlerine özgü bağlamda bu ilişkileri ampirik düzeyde ortaya koymaktadır.

## 7. ALTINCI BÖLÜM

### TARTIŞMA

Bu araştırma, Ankara'da görev yapan motosikletli polis timlerinin kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki belirleyici unsurlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Elde edilen istatistiksel veriler ve bu verilerin teorik temellerle desteklenen analizi, polis timleri gibi riskli ve yüksek sorumluluk barındıran birimlerde, motivasyonun çok boyutlu psikososyal faktörlere dayandığını göstermektedir. Çalışmada test edilen hipotezlerin çoğu anlamlı düzeyde desteklenmiştir.

Motosikletli polis timlerinin görev doğası, ani karar alma, yüksek hızla müdahale, yoğun şehir trafiği içinde yön bulma ve çoğu zaman yalnız çalışmayı içeren zorlu koşullar barındırmaktadır. Bu görünür zorluklara ek olarak, görev sırasında karşılaşılan şiddet olayları, travmatik kazalar, vatandaştan gelen aşırı beklenti ve medya baskısı gibi görünmez tehlikeler de memurların psikolojik dayanıklılığını zorlamaktadır. Literatürde bu tür görevlerin çalışanlarda kaygı, tükenmişlik ve iş doyumsuzluğu yaratabileceği belirtilmiştir (Violanti vd., 2020; Brough ve Williams, 2007). Bu nedenle örgütsel adalet ve meslek etiği, yalnızca yönetsel ilkeler değil, aynı zamanda psikolojik koruma faktörleri olarak da değerlendirilmelidir.

Yapılan araştırmalar, bu tür görevlerde etik ve adalet temelli bir örgütsel iklimin, çalışanların bu risklerle baş etmesini kolaylaştırdığını ve tükenmişlik riskini azalttığını göstermektedir (Brough ve Williams, 2007; Violanti vd., 2016). Bu bağlamda güncel çalışmalardan Kaur ve Arora (2021), kamu çalışanlarında örgütsel adaletin iş bağlılığı ve duygusal dayanıklılık üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Jensen ve Vestergaard (2020), kamu hizmet motivasyonunun sadece bireysel değil, yönetsel ortam tarafından da şekillendiğini ileri sürmektedir. Ayrıca Violanti vd. (2020), polis memurlarında adaletsizlik algısının psikolojik stres düzeylerini artırarak motivasyon kaybına yol açtığını göstermiştir.

Türkiye özelinde Demirkaya (2022), kamu hizmet motivasyonu alanındaki eğilimleri analiz ederek, etik ve liyakat temelli yönetim anlayışının motivasyonu

güçlendirdiğini vurgulamıştır. Bu çalışmanın bulguları da, kamu güvenliği hizmetinde çalışan bireylerin, özellikle yoğun stres, tehdit ve kamu baskısıyla çalıştığı motosikletli timlerde, adalet ve etik uygulamalara duydukları ihtiyacın altını çizmektedir.

### 7.1 Hipotezlerin Durumu ve Tartışmalı Yorumlar

H<sub>1</sub>: Görev türü (amir/memur) kamu hizmeti motivasyon düzeyini anlamlı düzeyde etkiler. Kabul edildi. ( $t(258) = 3.98, p < .001$ ). Amir konumundaki bireylerin daha yüksek motivasyon sergilemesi, hiyerarşik rollerin sorumluluk algısı üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu bulgu, görev tanımı ve yetki algısının motivasyonu şekillendirdiğini destekleyen araştırmalarla örtüşmektedir (Erdem, 2015).

H<sub>2</sub>: Medeni durum (evli/bekar) kamu hizmeti motivasyon düzeyini anlamlı düzeyde etkiler. Reddedildi. ( $t(258) = 0.904, p = .367$ ). Bu sonuç, kamu hizmetine yönelik motivasyonun medeni durumdan çok mesleki ve örgütsel dinamiklerle şekillendiğini göstermektedir. Literatürde de benzer şekilde bireysel sosyo-demografik değişkenlerin motivasyon üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu belirtilmiştir (Perry, 1996). H2 hipotezi desteklenmemiştir

H<sub>3</sub>: Örgütsel adalet algısı ile kamu hizmeti motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kabul edildi. ( $r = -.586, p < .001$ ). Literatürde, örgütsel adaletin kamu çalışanlarının işe yönelik içsel güdülenmesini artırdığına dair çok sayıda bulgu yer almaktadır (Greenberg, 1990; Cropanzano ve Wright, 2001). Bu çalışmada da örgütsel adalet algısının zayıflamasıyla kamu hizmeti motivasyonunun düştüğü görülmektedir. Bu durum, özellikle görevde karşılaşılan riskli ve belirsiz durumlarda çalışanların kuruma duyduğu güvenin zedelenmesiyle ilişkilidir.

H<sub>4</sub>: Meslek etiği düzeyi ile kamu hizmeti motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kabul edildi. ( $r = -.575, p < .001$ ). Etik değerlere duyarlılık, kamu görevlerinde motivasyonun temel yapıtaşlarından biridir. Perry ve Wise (1990), etik duyarlılığı yüksek çalışanların daha fazla özveri ve kamu yararı bilinciyle hareket ettiklerini belirtmiştir. Özellikle motosikletli polis timleri gibi kriz

anlarında ani karar almayı gerektiren pozisyonlarda, etik ilkelere bağıllık motivasyonun temel belirleyicilerinden biri haline gelmektedir.

H<sub>5</sub>: Örgütsel adalet algısı ile meslek etiği düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Kabul edildi. ( $r = .477$ ,  $p < .001$ ). Etik davranış biçimlerinin örgütsel iklimle yakından ilişkili olduğu birçok çalışmada ortaya konmuştur (Kaptein, 2008; Pehlivan, 2002). Bu çalışmada da adaletin yüksek olduğu ortamlarda etik algının daha güçlü geliştiği ve bunun kamu hizmetine katkı sunduğu gözlemlenmiştir.

H<sub>6</sub>: Örgütsel adalet, kamu hizmeti motivasyonunu anlamlı düzeyde etkiler. Kabul edildi. ( $R^2 = .344$ ,  $p < .001$ ). Bu sonuç, örgüt içindeki karar alma süreçlerinin şeffaflığı ve çalışanların katılım düzeyi arttıkça, kamu hizmeti motivasyonunun da arttığını göstermektedir. Literatürde benzer şekilde Tyler ve Blader (2003), çalışanların adil muamele gördüklerinde örgütsel bağıllıklarının yükseldiğini belirtmektedir.

H<sub>7</sub>: Meslek etiği, kamu hizmeti motivasyonunu anlamlı düzeyde etkiler. Kabul edildi. ( $R^2 = .331$ ,  $p < .001$ ). Etik normlara olan bağıllık, kamu çalışanlarının yalnızca görev performansını değil, topluma hizmet etme bilincini de geliştirmektedir. Thompson (2008), etik farkındalığın motivasyonla doğrudan ilişkili olduğunu savunur. Bu çalışmada da bu ilişki güçlü biçimde doğrulanmıştır.

H<sub>8</sub>: Örgütsel adalet, meslek etiği ve kamu yararı odaklılık birlikte kamu hizmeti motivasyonunu anlamlı düzeyde etkiler. Kabul edildi. ( $R^2 = .798$ ,  $p < .001$ ). Birden fazla değişkenin kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki yüksek açıklama gücü, çok boyutlu yapıların motivasyon üzerinde nasıl birleşik etki oluşturduğunu göstermektedir. Bu sonuç, motivasyonun sadece bireysel bir eğilim değil, kurumsal yapıların ürünleri olduğunu da kanıtlamaktadır.

## **7.2 Literatürle Karşılaştırmalı Tartışma**

Elde edilen bulgular, özellikle örgütsel adaletin ve meslek etiğinin kamu hizmeti motivasyonu üzerindeki etkisi açısından literatürle yüksek derecede örtüşmektedir. Greenberg (1990) ve Colquitt vd. (2001), örgütsel adaletin çalışanların performansı ve içsel motivasyonu üzerinde belirleyici bir etkiye sahip

olduğunu savunurken, Kim (2012) ve Cropanzano ve Wright (2001) bu ilişkinin kamu görevlileri açısından daha da kritik hale geldiğini vurgulamışlardır.

Benzer şekilde Perry ve Wise (1990) ile Thompson (2008), meslek etiğinin kamu çalışanlarının özveri, empati ve kamu yararı odaklılık gibi değerlere yönelimini güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada da, kamu yararına yönelik motivasyonun en yüksek olduğu gruplar, aynı zamanda etik ve adil ortam algısı yüksek olan bireyler olmuştur.

Ankara'daki motosikletli polis timleri özelinde elde edilen sonuçlar, güvenlik ve riskin daha yüksek olduğu alanlarda bu değişkenlerin daha da belirgin etkiler yarattığını göstermektedir. Bu birimler, sıklıkla yoğun stres altında çalışmakta, halkla doğrudan ve zaman baskılı etkileşimler yürütmektedir. Operasyonel görevlerin doğası gereği hem fiziksel hem psikolojik riskler taşıyan bu meslek grubunda, görünür tehlikeler (trafik kazası riski, ani çatışmalar) kadar görünmez tehlikeler (travmatik olaylara maruz kalma, duygusal tükenme, yalnızlık) da motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir.

Yapılan araştırmalar, bu tür görevlerde etik ve adalet temelli bir örgütsel iklimin, çalışanların bu risklerle baş etmesini kolaylaştırdığını ve tükenmişlik riskini azalttığını göstermektedir (Brough ve Williams, 2007; Violanti vd., 2016). Dolayısıyla, bu bağlamda etik kültür ve adil yönetim, yalnızca yönetsel bir tercih değil, aynı zamanda koruyucu bir psikososyal önlemdir. Yapılan araştırmalar, bu tür görevlerde etik ve adalet temelli bir örgütsel iklimin, çalışanların bu risklerle baş etmesini kolaylaştırdığını ve tükenmişlik riskini azalttığını göstermektedir (Brough ve Williams, 2007; Violanti vd., 2016). Bu bağlamda güncel çalışmalardan Kaur ve Arora (2021), kamu çalışanlarında örgütsel adaletin iş bağlılığı ve duygusal dayanıklılık üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Jensen ve Vestergaard (2020), kamu hizmet motivasyonunun sadece bireysel değil, yönetsel ortam tarafından da şekillendiğini ileri sürmektedir. Ayrıca Violanti vd. (2020), polis memurlarında adaletsizlik algısının psikolojik stres düzeylerini artırarak motivasyon kaybına yol açtığını göstermiştir.

Türkiye özelinde Demirkaya (2022), kamu hizmet motivasyonu alanındaki eğilimleri analiz ederek, etik ve liyakat temelli yönetim anlayışının motivasyonu güçlendirdiğini vurgulamıştır. Bu çalışmanın bulguları da, kamu güvenliği hizmetinde çalışan bireylerin, özellikle yoğun stres, tehdit ve kamu baskısıyla çalıştığı motosikletli timlerde, adalet ve etik uygulamalara duydukları ihtiyacın altını çizmektedir.



## 8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, örgütsel adalet, meslek etiği ve kamu yararı odaklılığın kamu hizmeti motivasyonunu anlamlı düzeyde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu etki, istatistiksel olarak güçlü düzeyde ( $R^2 = .798$ ) saptanmış, dolayısıyla kamu kurumlarında çalışan motivasyonunu yükseltmek isteyen yöneticiler için yol gösterici bir rehber sunulmuştur.

Ankara motosikletli polis timleri gibi yüksek riskli görev birimlerinde çalışan personelin motivasyonunu belirleyen unsurlar, sadece bireysel özelliklerle değil, aynı zamanda etik ve adalet temelli yapısal faktörlerle doğrudan ilişkilidir. Bu durum, benzer yapıya sahip tüm polis teşkilatları için genellenebilir nitelikte önemli çıkarımlar sunmaktadır.

1. Örgütsel adaletin artırılması, personelin kamu hizmetine olan inancını, bağlılığını ve performansını güçlendirmektedir. Bu doğrultuda, liyakat esaslı görev dağılımları ve şeffaf yönetim süreçleri teşvik edilmelidir.
2. Meslek etiği eğitimleri, kamu görevlilerine özellikle yüksek stresli görevlerde (motosikletli timler gibi) düzenli olarak verilmelidir. Bu eğitimler sahaya özel örneklerle güçlendirilmelidir.
3. Kamu hizmet motivasyonunu artıracak politika tasarımları, kamu yararı odaklılık, empati ve fedakârlık gibi değerleri teşvik etmeli, çalışanların içsel motivasyonlarını ortaya çıkaracak şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.
4. Yasa yapıcılar ve yönetici kadrolar, özellikle güvenlik birimlerinde çalışan personelin etik iklim ve adalet ortamını destekleyecek düzenlemelere öncelik vermelidir. Riskin yüksek, halkla temasın yoğun olduğu birimlerde bu tür psikososyal destek sistemlerinin etkisi daha fazladır.
5. Motosikletli polis timlerine özgü yapısal zorluklar (trafik baskısı, ani müdahale gerekliliği, görev tehlikesi) nedeniyle, bu birimlerde görev yapan personele özgü motivasyonel destek ve koruyucu hizmet modelleri geliştirilmelidir. Travmatik olay sonrası psikolojik destek uygulamaları yaygınlaştırılmalıdır.

6. Araştırma sonuçları, sadece Ankara ölçeğinde değil, Türkiye genelinde ve benzer yapıya sahip diğer ölkelerdeki emniyet birimleri için de yol gösterici olabilir. Bu nedenle, politika yapıcılar bu tür alan araştırmalarını teşvik etmeli ve sonuçlarını uygulamaya entegre etmelidir.
7. Yeni kamu yönetimi perspektifiyle, kamu hizmeti motivasyonunu artırmaya yönelik etik kodlar, örgütsel şeffaflık ilkeleri ve stres yönetimi uygulamaları bir bütün olarak ele alınmalı; bu yönde hazırlanan rehber dokümanlar emniyet teşkilatlarına özgülendirilmelidir.

Bu öneriler, çalışmanın hem kuramsal hem de uygulamalı yönünü güçlendirerek, etik ve adil bir kamu yönetimi anlayışının sahada nasıl inşa edilebileceğine dair somut veriler sunmaktadır.

## KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Adams, N., Little, T. D., ve Ryan, R. M. (2017). “Self-Determination Theory”. İçinde M. L. Wehmeyer, K. A. Shogren, T. D. Little, ve S. J. Lopez (Ed.), *Development of Self-Determination Through the Life-Course* (ss. 47-54). Springer Netherlands. [https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6_4)
- Ağca, V., Saylı, H. ve 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.
- Akarsu, Bedia (1998).”Felsefe Terimleri Sözlüğü”, İstanbul, İnkılap Kitabevi.
- Altunkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). “Değerlere Göre Yönetim Ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*,16(4), 463-484.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. Yıldırım, E. (2007). “Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamaları”. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Annemarie Pieper, (1999). “Etiğe Giriş”, Çev. Veysel Ataman ve Gönül Sezer, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, , s.29
- Arslandaş, C.C. ve Dursun, M. (2008). “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-127.
- Atalay, C. G. (2010), “Örgütsel Adalet”, *Örgütsel Davranışta Güncel Konular Kitabı*, (Ed.) Derya Ergun Özler, Ekin Basım Yayın, Bursa.ss.41-59.
- Aydın ,A. Hamdi,(2001). “Post modern Toplumda Polisin İşlevi, Türkiye’de Suç ve Polislik,” Ed. İbrahim Cerrah, Emin Semiz, Ankara, s.80.
- Babaoğlu, E. ve Ertürk, E. (2013). “Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Bal, İhsan (2002).”Ulusal Güvenlik, Terörle Mücadele ve Polis Etiği”, *Polis Meslek Etiği*, Ed. İhsan Bal, M. Bedri Eryılmaz, Ankara, Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları, s.244.
- Barutçugil, İsmet,(2004). “Stratejik İnsan Kaynakları” Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başpınar, N. O., ve Çakıroğlu, D. (2012). “Meslek etiği” (2. Basım). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ltd. Şti
- Bayın, G. ve Önder, Ö. R. (2013). “Ankara’da Bir Üniversite ve Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesine Başvuran Poliklinik Hastalarının Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16 (2), 105-121.

- Begley, T. M., Lee, C. ve Hui, Chun. (2006), “ Organizational Level as a Moderator of the Relationship between Justice Perceptions”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol: 27, pp. 705-721.
- Berry, M. Lilly.(1998) “Psychology at Work”: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. 2. b. New York: McGraw –Hill,.
- Bıyık, Y., Şimşek, T. ve Erden, P. (2017). “Etik liderliğin çalışanların iş performansı ve iş tatminine etkisi” . *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi* , 3(2), 59-70.
- Black, J.S. Ve L.W. Porter; (2000), *Management: Meeting New Challenges*, Prentice Hall, New Jersey.
- Brough, P., ve Williams, J. (2007). Enhancing occupational health and well-being in police officers. *International Journal of Police Science ve Management*, 9(3), 183–194.
- Büyüköztürk, Ş. (2022). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.
- Cerrah, İbrahim Eryılmaz, M. Bedri (2001).”Avrupa Polis Etiği Yönetmeliği”, Ankara, 72 Tasarım LTD., s.15.
- Cerrah, İbrahim(2000). “Güvenlik Hizmetlerinde Profesyonellik ve Meslek Etiği” , Halkla İlişkiler Yönetimi Geliştirme ve Oryantasyon Eğitimi Bölgesel Semineri, Ankara, EGM Eğitim Daire Başkanlığı Yayınları, 2000, s.120.
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., ve Kaplan, U. (2003). “Differentiating autonomy from individualism and independence”: A self-determination theory perspective on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 97-110. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.1.97>
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi”, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 195-213.
- Cohen-Charash, Y., Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol: 86, Issue: 2, pp. 278–321.
- Collins Cobuild, *English Language Dictionary*, 1987, s.480
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J.A. Ve J.M. Chertkoff; (2002) “Explaining Injustice: The Interactive Effect Of Explanation And Outcome On Fairness Perceptions And Task Motivation”, *Journal Of Management*, 28 (5), Ss.591-610.
- Connell, J. P., ve Wellborn, J. G. (1991). “Competence, autonomy and relatedness: A motivational analysis of self-system processes”. In M. R. Gunnar ve L. A. Sroufe (Eds.), *Minnesota Symposium on Child Psychology* (Vol. 22, pp. 43-77). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R., ve Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Theoretical frameworks and empirical insights. In R. S. Cropanzano ve M. L. Ambrose (Eds.), *Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 3–14). Oxford University Press.

- Cropanzano, R., ve Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182–199.  
<https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182>
- Çankaya, Z. C. (2009). “Özerklik Desteği, Temel Psikolojik İhtiyaçların Doyumu ve Öznel İyi Olma”: Öz-Belirleme Kuramı. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4 (31), 23-31.
- Çelik, S. (2010). “İş ahlâkı uygulamalarının çalışan memnuniyetiyle ilişkisi”. *İş Ahlâkı Dergisi*, *Turkish Journal of Business Ethics*, 3(5), 21-40.
- De George, R. T. (2005). “A history of business ethics”. 3rd Biennial Global Business Conference
- De Vaus, D. A. (1990).” Surveys in social research”. London: Unwin Hyman deCharms, R. (1968). “Personal causation”. New York: Academic Press.
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., ve Leone, D. R. (1994). “Facilitating Internalization”: The Self-Determination Theory Perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Deci, E. L., Koestner, R., ve Ryan, R. M. (1999). “A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation”. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., ve Ryan, R. M. (2017). “Self-Determination Theory in Work Organizations”: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., ve Ryan, R. M. (1991). “Motivation and Education”: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.  
<https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1980). “The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes”. İçinde *Advances in Experimental Social Psychology* (ss. 39-80). Elsevier.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60130-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60130-6)
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). “The general causality orientations scale”: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*, 19(2), 109-134.  
[https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1991). “A motivational approach to self: Integration in personality.” In R. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38. Perspectives on motivation* (pp. 237-288). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1995). “Human autonomy: The basis for true self-esteem”. In M. Kemis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31-49). New York: Plenum.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2000). “The “What” and “Why” of Goal Pursuits”: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2008). “Self-determination theory: A macrotheory of human motivation”, development, and health. *Canadian Psychology/ Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>

- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2012). "Motivation, personality, and development within embedded social contexts": An overview of self-determination theory. *The Oxford handbook of human motivation*, 18(6), 85-107.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (2013). "Intrinsic motivation and self-determination in human behavior". Springer Science ve Business Media.
- Demirci, M. (2021). *Kamu çalışanlarında motivasyon kaynakları: Örgütsel adalet ve etik davranışların rolü*. *Kamu Yönetimi Dergisi*, 54(2), 103–124.  
<https://doi.org/10.31198/kyd.2021.2.5>
- Demirci, M. K. (2021). Örgütsel adalet algısının kamu hizmet motivasyonu üzerindeki etkisi: Kamu çalışanları örneği. *Kamu Yönetimi Dergisi*, 54(2), 85–108.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.4531822>
- Demirci, M. ve Genç, F. N. (2008). "Türkiye'de kamu yönetimi reform sürecinde etik yapılanma". *Amme İdaresi Dergisi*, 41(2), 43-58.
- Demirkaya, H. (2022). Public Service Motivation: A Bibliometric Analysis. *Public Organization Review*, 22, 647–668.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). Sage Publications.
- Dilek, H. (2005). "Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma", Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul.
- Dinçer, Onur (2005). "Güvenlik Hizmetlerinde Halkla İlişkiler": Konya Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Doğan, H. (2002). "İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim Ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü", *Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 69-76. *Emerging Realities for the Workplace Revolution*. 2.b. New York: McGraw Hill Higher Education.
- Doğan, K. C. (2020). "Türk kamu yönetiminin denetlenmesinde yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri". *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(30), 2994-3017.
- Dündar, A. (1988). "Emniyet Teşkilatı ve Hizmetleri." Ankara.
- Dündar, A. Nihat (1993). Osmanlı Yönetiminde 78, Cumhuriyet Döneminde 70 Yılı Geride Bırakan Bir Teşkilat: Polis Teşkilatı, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 401, 213-215
- Eğri, T. ve Sunar, L. (2010). "Türkiye'de iş ahlâkı çalışmaları": Mevcut durum ve yönelimler. *İş Ahlakı Dergisi*, *Turkish Journal of Business Ethics*, 3(5), 41-67.
- Elkins, S. L. (2007). "Job satisfaction and work ethic among workers in a japanese manufacturing company located in the united states". A Dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Degree, The University of Tennessee, Knoxville.
- Emniyet Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, (2009). EGM Faaliyet Raporu, No: 470, Ankara: EGM Yayınları.
- Erdem Aydın, (2000.) "Polislik Mesleği ve Etik", *Halkla İlişkiler ve Yönetimi Geliştirme Bölgesel Seminer Notları*, Em. Gn. Md. Eğitim. Daire Başkanlığı Yayınları,
- Erdem, R. (2015). Kamu yöneticilerinin etik davranış düzeylerinin kamu hizmeti motivasyonu üzerine etkisi. *Kamu Çıkarlı Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 39–57.

- Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon “Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erez, M. ve Earley, P. (1993). “Culture, self-identify, and work”. New York: Oxford University Press.
- Erten, Ş. (2022). Kamu hizmet motivasyonu ölçeği geliştirme çalışması. *Yayımlanmamış makale*, Uşak Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü.
- Fındıklı, Remzi (2000). “Türk Polisinde Terfi Sistemi ve Diş Ülkelerle Karşılaştırılması”, Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Daire Başkanlığı, Polis Dergisi, <http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/index.htm>, Erişim Tarihi: 26.03.2025
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Fincham, Robin ve Peter Rhodes(2005). “Principles of Organizational Behavior.” 4.b New York: Oxford University Pres.,
- Foley, S.; D.L. Kidder; G.N. Powell; (2002) “The Perceived Glass Ceiling And Justice Perceptions: An Investigation Of Hispanic Law Associates”, *Journal Of Management*, 28 (4), Ss.471-496.
- Folger, R. ve Konovsky, T.A. (1992). “Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions”, *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115-130.
- Francesca Guillen Lasierra,(2002)”Etik: Profesyonelliğe Giden Yol”, *Polis Meslek Etiği*, Ed. İhsan Bal, M. Bedri Eryılmaz, Ankara, Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları, , s.145.
- Gagné, M., ve Deci, E. L. (2005). “Self-determination theory and work motivation”. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- George, D., ve Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (4th ed.). Allyn ve Bacon.
- George, D., ve Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (10th ed.). Pearson.
- George, D., ve Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference* (17.0 Update). Pearson.
- Girard, J., ve Girard, J. (2009). “The Future of Management”, *Are You Ready?* Canadian Institute of Management, 24-25.
- Gliem, J. A., ve Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach’s alpha reliability coefficient for Likert-type scales. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*.
- Gök, S. (2020). Mesleki etik ilkeleri ve kamu çalışanlarında etik davranışlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 53(4), 45–70.
- Göksu, T., Çevik, H.H., Filiz, O. ve Gül S.K. (2009). “Güvenlik Yönetimi”, Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Grant, H. ve Terry, K. J.(2004). “Law Enforcemen in the 21 Century”, New York: Pearson.

- Greenberg, J. (1987). "A Taxonomy of Organizational Justice Theories", *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice.
- Greenberg, J. Ve R.A. Baron; (2000), "Behavior İn Organizations", Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Gunnell, K. E., Crocker, P. R. E., Mack, D. E., Wilson, P. M., ve Zumbo, B.D. (2014). "Goal contents, motivation, psychological need satisfaction, well-being and physical activity": A test of self-determination theory over 6 months. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(1), 19-29. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.08.005>
- Güçlü, A. Baki, Uzun Erkan, Uzun Serkan, Yolsal, Ü. Hüsrev (2002). "Felsefe Sözlüğü" Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları, XVI-1728 sayfa.
- Güçlü, A.Baki Uzun, S., Uzun, E., Yolsal, H., Ü. (2007) " Felsefe Sözlüğü" Ankara Bilim ve Sanat Yayınları
- Güner, E. (2020). Kamu hizmeti motivasyonu ve meslek etiği ilişkisi: Bir alan araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 18(3), 45-60.
- Güney, Salih (1998). Davranış Bilimleri ve Yönetim Psikolojisi Terimler Sözlüğü, Ankara, , s.97.
- Günşen İçli,T. (2002). "Etik Kurallar Gereksinimi, Polis Meslek Etiği", Ed. İhsan Bal, M. Bedri Eryılmaz, Ankara, Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları, s.71.
- Güven, A. ve Keskin, N. (2022). "Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimlerde Etik Gereksinimi." *Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 119-135.
- Hadden, B. W., Rodriguez, L. M., Knee, C. R., ve Porter, B. (2015). "Relationship autonomy and support provision in romantic relationships.Motivation and Emotion", 39(3), 359-373. <https://doi.org/10.1007/s11031-014-9455-9>
- Hagger, M. S., ve Hamilton, K. (2021). "General causality orientations inself determination theory": Meta-analysis and test of a process model. *European Journal of Personality*, 35(5), 710-735. <https://doi.org/10.1177/0890207020962330>
- Heider, F. (1958). "The psychology of interpersonal relations". New York: Wiley.
- Hill, R. B. (1997). "Demographic differences in selected work ethic attributes". *Journal of Career Devolopment*, 24 (1), 3-23.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: A multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713-727. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024288>
- Ivancevich M. John ve Michael T. Matteson.( 2002). "Organizational Behavior and Managemen"t. 6.b. New York: McGraw- Hill Higher Education,

- İçerli, L. (2010). "Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım" Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5(1), 67-93.
- İplik, F.N. (2009). "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği",Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (25), 107-118.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 195-216.
- Jensen, U. T., ve Vestergaard, C. F. (2020). Public service motivation and public sector employment preference: Examining the role of engagement. *International Public Management Journal*, 23(2), 246–270.
- Kakabadse, Andrew, Ron Ludlow ve Susan Vinnicombe.(1988). "Working in Organizations". London: Penguin Books,
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 923–947.
- 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
- Karaeminoğulları, A. (2006). "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaur, M., ve Arora, R. (2021). Organizational justice and work engagement: A study of public sector employees. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2164.
- Kılıç, T. Bostan, S. Grabowski, W. (2015). "A New Approach to The Organizational Justice Concept": The Collective Level of Justice Perceptions, *International Journal of Health Sciences*, 3(1): 157-175.
- Kırış, Necati (2003) "Bilişim Teknolojisi Ve Güvenlik Hizmetleri" I. Polis Bilişim Sempozyumu Bildirisi, Ankara,
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: Assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry ve Endodontics*, 38(1), 52–54.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245–261. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Kim, S. (2009). Revising Perry's measurement scale of public service motivation. *American Review of Public Administration*, 39(2), 149–163.
- Kim, S. (2012). Does person-organization fit matter in the public sector? Testing the mediating effect of value congruence. *Public Administration Review*, 72(6), 830–841.
- Klassen, R. M., Perry, N. E., ve Frenzel, A. C. (2012). "Teachers' relatedness with students": An underemphasized component of teachers' basic psychological needs. *Journal of Educational Psychology*, 104(1), 150-165. <https://doi.org/10.1037/a0026253>
- Koçel, Tamer.( 2001). İşletme Yöneticiliği. 8.b. İstanbul: Beta Yayınları,.
- Kranz, W. (1984). Antik Felsefe, Çev. Baydur, S. Y., Sosyal Yayınlar: İstanbul.

- Kuçuradı, Ioanna (1999). "Etik", Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu
- Kuçuradı, Ioanna, (2002). "Etik Kavramı", Polis Meslek Etiği, Ed. İhsan Bal, M. Bedri Eryılmaz, Ankara, Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları, , s.46.
- Kuyaksil, Ali (2000). "155. Yılında Polis Teşkilatının Tarihçesi", Polis Dergisi, Ankara: EGM Yayınları, sayı: 22, 2-25
- La Guardia, J. G., ve Patrick, H. (2008). "Self-determination theory as a fundamental theory of close relationships". *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 49(3), 201-209. <https://doi.org/10.1037/a0012760>
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*. 31(2): 155- 168.
- Mackenzie, C. S., Karaoylas, E. C., ve Starzyk, K. B. (2018). "Lifespan Differences in a Self Determination Theory Model of Eudaimonia": A Cross-Sectional Survey of Younger, Middle-Aged, and Older Adults. *Journal of Happiness Studies*, 19(8), 2465-2487. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9932-4>
- Markland, D., Ryan, R. M., Tobin, V. J., ve Rollnick, S. (2005). "Motivational Interviewing and Self-Determination Theory". *Journal of Social and Clinical Psychology*, 24(6), 811-831. <https://doi.org/10.1521/jscp.2005.24.6.811>
- Matosic, D., Cox, A. E., ve Amorose, A. J. (2014). "Scholarship status, controlling coaching behavior, and intrinsic motivation in collegiate swimmers": A test of cognitive evaluation theory. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 3(1), 1-12. <https://doi.org/10.1037/a0031954>
- McDonald, M. G. (2009). "An anthology of codes of ethics". *European Business Review*, 21, 4, 344-372.
- McShane, Steven, L. Ve Mary, (2003). "Ann Von Glinow. Organizational Behavior":
- Mullins, J. Laurie. (1999). "Management and Organizational Behavior". 5.b. Londra: Pearson Education Limited,
- Müehver, M. H. ve Erdem, R. (2019). "Başarılı Yönetici Ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 48 77.
- Newstrom, John W. ve Keith A. Davis. (2002). "Organizational Behavior: Human Behavior at Work". Los Angeles: McGraw- Hill Companies,.
- Niehoff, B. P., ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Niemiec, C. P., ve Ryan, R. M. (2009). "Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice". *Theory and Research in Education*, 7(2), 133-144. <https://doi.org/10.1177/1477878509104318>
- Nix, G., Ryan, R. M., Manly, J. B., ve Deci, E. L. (1999). "Revitalization through self-regulation": The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 266-284.
- Nunnally, J. C., ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

- Okçu, M. (2013). “Performans değerlendirme sisteminin örgütsel adalet ve bireysel performans algıları üzerine etkisi”: tapu ve kadastro hatay xıı. bölge’sinde bir örnek olay incelemesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Örücü, E., ve Kambur, A. (2008). “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 85-97.
- Övgü-Çakmak K. (2005). “Performans değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özcan, Hüseyin (1973). Ansiklopedik Hukuk ve Kanun Deyimleri Sözlüğü, , s.207.
- Özdemir, A. (2013). “Okul Yöneticilerindeki Adalet Ve Liyakat İle Öğretmenlerdeki Sadakat Ve Gayret Arasındaki İlişki”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 19(1), 99-117.
- Özdemir, M. (2008). “Kamu yönetiminde etik”. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 4(7), 177-193.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Aksoy, M. Suat (2005). “Organizasyonlarda sabotaj”: Türleri, amaçları, hedefleri ve yönetimi. Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi, 6(1), 95-109.
- Özen, J. (2002). Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri, Hukuk Felsefesi ve Sosyolojisi Arşivi, İstanbul: İstanbul Barosu.
- Özer, P.S. ve Urtekin, G.E. (2007). “Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (28), 107-125.
- Özgener, Ş. (2008). “İş ahlakının kurumsallaşmasında üst yönetim kademesinin rolü”. İş Ahlakı Dergisi, Turkish Journal of Business Ethics, 1(1), 31-54.
- Özgür, B. (2004). “Kamu yönetiminde yönetici çıkmazı”. Maliye Dergisi, 145(1), 1-53.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin Basım.
- Özlem, D. (2010). “Etik - Ahlak felsefesi” (2. Baskı). İstanbul: Say yayınları.
- Özsemerci, K. (2003), “Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri zararları ve çözüm önerileri” 20 Aralık 2024 tarihinde <https://www.etik.gov.tr/media/dujjcd2v/kemalozsemerciturkkamuyonetimindeyolsuzluklamedenleri.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Öztürk, M., ve Yılmaz, E. (2018). Etik iklim, örgütsel adalet ve çalışan motivasyonu ilişkisi: Kamu sektörü örneği. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 9(4), 56–71.
- Payam, M. M. (Yıl Bilgisi Eksik). Mesleki Etik Dışı Davranışlar Anketi. *Geliştirilmiş Ölçek Formu*.
- Pehlivan, İ. (2002). Meslek etiği. Ankara: Pegem Akademi.
- Pehlivan, İ. (1998). Yönetimsel, Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara, Pegem Yayıncılık, s.9.

- Pehlivan, İnayet (2002). "Polis Meslek Etiği İlkeleri", Polis Meslek Etiği, Ed. İhsan Bal, M. Bedri Eryılmaz, Ankara, Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları, s.105.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Perry, J. L., ve Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
- Perry, J. L., ve Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Pfeffer, J Ve N. Langton; (1993) " The Effect Of Wage Dispersion On Satisfaction, Productivity And Working Collaboratively: Evidence Form College And University Faculty", *Administrative Science Quarterly*, 38, Ss.382-407.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Poyraz K., Kara H. ve Çetin S A. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisine Yönelik Bir Araştırma, *Süleyman Dem. ÜN S.B.E.D.*, 1(9).
- Resmi Gazete. (1934, 07 14). 2559 "Sayılı Polis Vazife ve Sal.hiyet Kanunu". s. 4140. 02,15, 2025 tarihinde Kanunlar: <https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/2751.pdf> adresinden alındı.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. ve Campbell, T.T. (2010), "Organizational Behaviour, United Kingdom": Pearson Education Limited.
- Rollinson, D. ; A. Broadfield; D.J. Edwards; (1998), *Organisational Behaviour And Analysis:An Integrated Approach*, Singapore: Prentice Hall.
- Rosenthal, M. Yudin, P. (1997). "Felsefe Sözlüğü", Çev. Aziz Çalışlar, Sosyal Yayınlar, , s.145.
- Ruth, K. (1990). "Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology". M. Dunnette, ve L. Hough içinde, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 75-170). California: Consulting Psychologists Press.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., ve Grolnick, W. S. (1995). "Autonomy, related- ness, and the self": Their relation to development and psychopathology. In D. Cicchetti ve D. J. Cohen (Eds.), *Developmental psychopathology: Theoo' and methods* (pp. 618-655). New York: Wiley.
- Ryan, R. M., ve Connell, J. P. (1989). "Perceived locus of causality and internalization. *Journal of Personality and Social Psychology*", 57, 749- 761.
- Ryan, R. M., ve Connell, J. P. (1989). "Perceived locus of causality and internalization": Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.5.749>
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations:" Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2001). "On Happiness and Human Potentials": AReview of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>

- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2002). "Overview of self-determination theory": Anorganismic dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*, 2, 3-33.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2017). "Self-determination theory": Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford publications.
- Ryan, R. M., ve Lynch, J. (1989). "Emotional autonomy versus detachment: Revisiting the vicissitudes of adolescence and young adulthood". *Child Development*, 60, 340-356.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz.( 2003). "Örgütsel Psikoloji". 4.b. Bursa: Furkan Ofset,
- Selçuk, Yusuf (2008), "Yeni Kamu Yönetimi Sürecinde Polis Yönetimi", Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sezenoğlu, Y. (2017). "Ücrete ilişkin adalet algısının sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi": Bitlis ve İstanbul illerinden birer işletme örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shani, A.B. Rami ve James B. Lau.( 2000). "Behavior in Organizations: An Experimental Approach". 2.b. New York: McGraw- Hill Higher Education.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L., ve Ilardi, B. (1997). "Trait self and true self": Cross-role variation in the Big Five traits and its relations with authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1380-1393.
- Sheldon, K. M., ve Prentice, M. (2019). "Self-determination theory as a foundation for personality researchers". *Journal of Personality*, 87(1), 5-14. [https:// doi.org/10.1111/jopy.12360](https://doi.org/10.1111/jopy.12360)
- Sökmen, A., Bilsel, M. A., ve Erbil, C. (2013). "Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi": Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Spector, E. Paul.( 1996). "Industrial and Organizational Psychology": Research and Practice. New York: John Wiley ve Sons, Inc.
- Şafak, Ali (2000) ."Güvenlik Kuvvetleri ve Polis Mevzuatı", Ankara: Liberte Yayınları.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Pearson Education.
- Taşkıran, Erkan (2011), "Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü", Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Tavşancıl, E. (2014). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Nobel Yayıncılık.
- Tavşancıl, E. (2020). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi* (6. baskı). Nobel Yayıncılık.
- TDK. (2019, Haziran 2025). Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <http://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- 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
- Tepe, Harun (2002). "Meslek Etikleri Temelleri ve Sorunları", Polis Meslek Etiği, Ed. İhsan Bal, M. Bedri Eryılmaz, Ankara, Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları, s.59.

- Thompson, D. F. (2008). The public and their government. *Public Administration Review*, 68(4), 669–682.
- Thompson, D. F. (2008). Theories of ethics for public administration. In T. L. Cooper (Ed.), *Handbook of Administrative Ethics* (pp. 225–246). CRC Press.
- Töremen, F. ve Tan, Ç. (2010). “Eğitim Örgütlerinde Adalet: Kavramsal Bir Çözümleme”, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 58-70
- Tuncay Yılmaz, (2002).”Polis Meslek Etiği Türkiye Uygulaması”, *Polis Meslek Etiği*, Ed. İhsan Bal, M. Bedri Eryılmaz, Ankara, Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları, , s.82.
- Tyler, T. R., ve Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.
- Ünsar, S., İnan, A., ve Yürük, P. (2010). “Çalışma Hayatında Motivasyon ve Kişiyi Motive Eden Faktörler”: Bir Alan Araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262. Üstün, A. (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 23(3), 602-608.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., ve Soenens, B. (2010). “The development of the five mini-theories of self-determination theory”: An historical overview, emerging trends, and future directions. İçinde T. C. Urdan ve S.A. Karabenick (Ed.), *Advances in Motivation and Achievement* (C. 16, ss.105-165). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0749-7423\(2010\)000016A007](https://doi.org/10.1108/S0749-7423(2010)000016A007)
- Violanti, J. M., Owens, S. L., McCanlies, E. C., Fekedulegn, D., ve Andrew, M. E. (2016). Law enforcement work and the cardiovascular system. *American Journal of Industrial Medicine*, 59(10), 940–951.
- Violanti, J. M., Owens, S. L., McCanlies, E. C., ve Fekedulegn, D. (2020). Law enforcement and organizational justice: A stress perspective. *Policing: An International Journal*, 43(2), 234–248.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., ve Joseph, J. (1998).” Job satisfaction as a function of top management support for ethical behavior”. *Journal of Business Ethics*, 17, 365–371.
- Wasti, S. A. (2001). Örgütsel adalet kavramı: Tercüme bir ölçeğin Türk kültürüne uyarlanması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 16(47), 59–76.
- Williams, G. C., Frankel, R. M., Campbell, T. L., ve Deci, E. L. (2000). “Research on relationship-centered care and healthcare outcomes from the Rochester biopsychosocial program”: A self-determination theory integration. *Families, Systems, ve Health*, 18(1), 79-90. <https://doi.org/10.1037/h0091854>
- Wilson M. Fiona.( 2004). “Organizational Behavior and Work”: A Critical Introduction. New York: Oxford University Press.
- Yaşar, Yılmaz (1997). Açıklamalı Polis Meslek Hukuku, Ankara: Başkent Klişe Matbaacılık
- Yavuz, M. (2012). “Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları”, *Turkish Studies - International Periodical For The Languages*, 7(2), 1147-1160.
- Yazıcıoğlu, Y. Erdoğan, S. (2014).”SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri “ Dördüncü Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık

Yıldırım, F. (2007). “İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 62(1), 254-279.

Yürür, S. (2008). “-ü, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi, 13(2),295-312.

Yüzer, F.A., Ağaoğlu, E., Tatlıdil, H., Özmen, A., ve Şıklar, E. (2006). “İstatistik”, Anadolu Üniversitesi Yayınları



## EKLER

### EK.A

#### ÖLÇEKLER:

#### ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

|    | Lütfen Soruları Dikkatli Okuyunuz                     | 1 Katılmıyorum | 2 Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum | 3 Katılıyorum |
|----|-------------------------------------------------------|----------------|-------------------------------------|---------------|
| 1  | Çalışanların iyi iş yapmaları takdir edilir           | 1              | 2                                   | 3             |
| 2  | Üstler çalışanlara bağıırır                           | 1              | 2                                   | 3             |
| 3  | Üstler adam kayırır                                   | 1              | 2                                   | 3             |
| 4  | Çalışanlara güvenilir                                 | 1              | 2                                   | 3             |
| 5  | Çalışanların şikâyetleri etkin bir şekilde halledilir | 1              | 2                                   | 3             |
| 6  | Çalışanlara çocuk muamelesi yapılır                   | 1              | 2                                   | 3             |
| 7  | Çok çalışanın kıymeti bilinir                         | 1              | 2                                   | 3             |
| 8  | Sorular ve problemlere çabuk tanıt verilir            | 1              | 2                                   | 3             |
| 9  | Çalışanlara yalan söylenir                            | 1              | 2                                   | 3             |
| 10 | Çalışanların önerileri göz önüne alınmaz              | 1              | 2                                   | 3             |
| 11 | Üstler çalışanlara söver                              | 1              | 2                                   | 3             |
| 12 | <u>Çalışanlara saygılı davranılır</u>                 | 1              | 2                                   | 3             |

|    |                                                             |   |   |   |
|----|-------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 13 | Üstler çalışanları kovmak yada işten çıkarmakla tehdit eder | 1 | 2 | 3 |
| 14 | Çalışanlara adil davranılır                                 | 1 | 2 | 3 |
| 15 | Kuruluştta çalışanlar birbirine yardım ederler              | 1 | 2 | 3 |
| 16 | Kuruluştta çalışanlar birbirleriyle münakaşa ederler        | 1 | 2 | 3 |
| 17 | Kuruluştta çalışanlar birbirlerini aşağılarlar              | 1 | 2 | 3 |
| 18 | Kuruluştta çalışanlar birbirlerine saygılı davranırlar      | 1 | 2 | 3 |

**Kamu Hizmet Motivasyonu Ölçeği:**

|                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                             |   |   |   |   |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <p><i>Lütfen aşağıda yer alan ifadelere ne ölçüde katıldığınızı hazırlanmış ölçek üzerinde 1''den 5''e kadar işaretleyiniz.</i></p> <p>(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım<br/>(4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum</p> |                                                                                                             |   |   |   |   |   |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                     | Ülkem ve toplumum için faydalı olan kamu politikaları üretmek isterim.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                     | İnsanların benim de dahil olduğum kamu politikalarından yararlandığını görmek beni çok mutlu eder.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                     | Toplumun faydasına olan kamu hizmetleri benim için çok önemlidir.                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                     | Kamu hizmetini vatandaşlık görevim olarak görürüm.                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                     | Kamu politikaları hakkındaki görüşlerimi başkalarıyla paylaşmak benim için önemlidir.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6                                                                                                                                                                                                                                                     | Benim çıkarlarıma zarar verse bile, kamu görevlilerinin tüm toplum için en iyisini yapmasını tercih ederim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7                                                                                                                                                                                                                                                     | Kendimi her zaman ihtiyaç sahibi insanların yerine koyarım.                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8                                                                                                                                                                                                                                                     | Topluma yararlı olmak benim için kişisel başarılarından daha önemlidir.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9                                                                                                                                                                                                                                                     | Toplumun iyiliği için fedakârlıklar yapmaya hazırım.                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10                                                                                                                                                                                                                                                    | Kendimden önce görevim gelir.                                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11                                                                                                                                                                                                                                                    | Zor durumda olan insanları gördüğümde duygulanırım.                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12                                                                                                                                                                                                                                                    | Günlük olaylar bana insanların birbirine ne kadar bağımlı olduğunu hatırlatır.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## MESLEKİ ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR ANKETİ

I. Bölüm: Ankete katılanlara ilişkin tanıtıcı bilgiler: (X ile işaretleyiniz)

1. ( ) Ankara Motosikletli Polis Timi

( ) Polis (Amir)

2. ( ) Polis (Memur)

2. ( ) Evli

( ) Bekar

II. Bölüm: Bu bölümde, aşağıda belirlenen durumlarda polislerin (amir/memur) nasıl davrandığına ilişkin görüşlerinizi belirlemek amaçlanmaktadır. Lütfen size göre en uygun seçeneği, sütununa (X) koyarak işaretleyiniz. Sütunlardaki rakamların anlamları;

(1) Hiçbir zaman

(2) Çok Nadir

(3) Bazen

(4) Çoğunlukla

(5) Her zaman

|   | POLİS (AMİR/MEMUR)<br>DAVRANIŞI                      | 1 Hiçbir zaman | 2 Çok Nadir | 3 Bazen | 4 Çoğunlukla | 5 Her zaman |
|---|------------------------------------------------------|----------------|-------------|---------|--------------|-------------|
| 1 | 'Hediye' ve benzeri şeyleri kabul etme               | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |
| 2 | Meslektaşları ve başkaları hakkında 'dedikodu' yapma | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |
| 3 | 'Şahsi çıkara' yönelik 'bencil                       | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |

|    |                                                                          |                |             |         |              |             |
|----|--------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|---------|--------------|-------------|
|    | davranışlar' sergileme                                                   |                |             |         |              |             |
|    | POLİS (AMİR/MEMUR)<br>DAVRANIŞI                                          | 1 Hiçbir zaman | 2 Çok Nadir | 3 Bazen | 4 Çoğunlukla | 5 Her zaman |
| 4  | Toplumca hoş karşılanmayan<br>'kötü alışkanlıklara' sahip olma           | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |
| 5  | Görevini yerine getirirken 'siyasi<br>görüşlerini' yansıtmama            | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |
| 6  | 'Usulsüz atama' için 'ikili<br>ilişkileri' kullanma                      | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |
| 7  | Kurum içinde ve dışında<br>'ayrımcılık yapma'                            | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |
| 8  | Görevi esnasında edindiği bilgiyi<br>ve mesleki 'sırrı <u>korumama</u> ' | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |
| 9  | Meslektaşlarının işlediği 'suçları<br>örtbas etme'                       | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |
| 10 | Şüphelilere 'işkence ve kötü<br>muamele' yapma                           | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |
| 11 | Görevini yerine getirirken çok<br>'orantısız güç' kullanma               | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |
| 12 | Halka karşı 'sözlü ve fiili'<br>hakarette bulunma                        | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |
| 13 | Kendi görevi yanında 'ek işlerle'<br>uğraşma                             | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |
| 14 | Görevini yerine getirirken 'keyfi'                                       | 1              | 2           | 3       | 4            | 5           |

|    |                                                                        |   |   |   |   |   |
|----|------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
|    | muamelede' bulunma                                                     |   |   |   |   |   |
| 15 | Halka karşı 'şiddet ve baskıya' başvurma                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Görevini yerine getirirken 'adam kayırma'                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Meslektaşlarıyla 'işbirliği ve dayanışma' içinde <u>olmama</u>         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Görevini yerine getirirken 'yolsuzluk' yapma                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | İnsanlara 'önyargılı' davranma                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Görevini yerine getirirken 'özel hayata saygısız davranma'             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Görevini yerine getirirken 'rüşvet alma'                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | 'Kamu kaynaklarını' amacı dışında kullanma                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Emekli olduktan sonra 'eski statüsünden faydalanma'                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Görevini yerine getirirken 'şüphelileri suçlu gibi kabul etme'         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Yapması gereken 'görevleri kötüye' kullanma                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | 'Yargının bağımsızlığı' ve tarafsızlığına 'saygılı <u>davranmama</u> ' | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

TEŞEKKÜRLER...

## **EK.B**

### **ETİK KURUL İZİN BELGESİ**

Duygu ULUDÜZYILMAZOĞLU Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enst. İşletme Sayın Duygu ULUDÜZ YILMAZOĞLU, “Örgütsel Adalet Ve Meslek Etiğinin Motivasyon Üzerindeki Etkisi: Ankara Motosikletli Polis Timleri Örneği “ adlı İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvurunuz (Protokol NO. 2025/232 kurulumuzun 03.05.2025 tarihli ve 2025/04 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.

