

**T.C.**  
**POLİS AKADEMİSİ**  
**GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**CEZA ADALETİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÇEVİK KUVVET POLİSİNDE İŞ DOYUMU: ANKARA**  
**ÇEVİK KUVVET ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Serhad YÖŞ**

**Danışman**  
**Prof. Dr. İbrahim CERRAH**

**ANKARA 2011**

**T.C.**  
**POLİS AKADEMİSİ**  
**GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**CEZA ADALETİ ANABİLİM DALI**

**ÇEVİK KUVVET POLİSİNDE İŞ DOYUMU: ANKARA**  
**ÇEVİK KUVVET ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

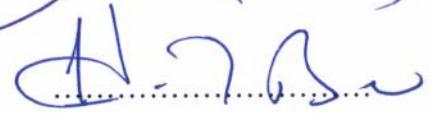
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**SERHAD YÖŞ**

Bu tez 18./01./2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

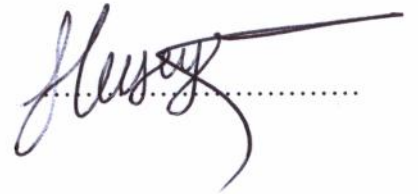
Jüri Başkanı: Prof. Dr. İbrahim CERRAH



Üye: Prof. Dr. H. İbrahim BAHAR




Üye: Yrd. Doç. Dr. Hüseyin CİNOĞLU



T.C.  
**POLİS AKADEMİSİ BAŞKANLIĞI**  
**GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlardan her seferinde yollama yaparak yararlandığımı belirtir; bunu şerefimle beyan ederim.

Enstitü veya başka herhangi bir mercii tarafından belli bir zamana bağlı kalmaksızın, tezimle ilgili bu beyana aykırı bir durumun tespit edilmesi durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

  
18.01.2011  
Serhad YÖŞ

## ÖZET

**YÖŞ, Serhad, (2010), Çevik Kuvvet Polisinde İş Doymu: Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Danışman: Prof. Dr. İbrahim CERRAH, 97 sayfa.**

Bu çalışma, Ankara Emniyet Müdürlüğü Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının iş doyum düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda çevik kuvvet polislerinin -genel ve alt boyutlardaki- iş doyumunun, çalışılan alt birim ve demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırmada, yazılı kaynaklarda yer alan anketler esas alınarak hazırlanan özel bir iş doymu anketi veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Söz konusu anket, Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurları arasından tabakalı örneklem yöntemiyle seçilen 170 kişiye uygulanmış, elde edilen veriler PASW (Predictive Analytics SoftWare) istatistik programı ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, polisler memurlarının genel iş doyum düzeyleri orta seviyede bulunmuştur. İş doyumunu etkileyen boyutlar kapsamında polis memurlarının iş doyum düzeylerinin yönetim boyutunda düşük; işin yapısı, ücret ve çalışma arkadaşları boyutunda ise orta seviyede olduğu görülmüştür.

Yaş ve kıdem değişkenlerinin genel ve alt boyutlardaki iş doymunda farklılık yaratmadığı; medeni durum ve çalışılan alt birim değişkenlerinin genel ve bazı alt boyutlardaki iş doymu üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Buna göre, birlik amirliklerinde çalışan polisler diğer alt birimlerde çalışanlara göre; bekar polisler ise evli olanlara göre daha düşük iş doymuna sahiptir.

**Anahtar Sözcükler:** İş Doymu, İş Doyumunun Boyutları, Çevik Kuvvet

## ABSTRACT

**YÖŞ, Serhad, (2010), Job Satisfaction In Riot Police: An Example Of Ankara Riot Police Department, MA Dissertation, Supervisor: Prof. Dr. İbrahim CERRAH, 97 pages.**

The purpose of this study is to determine job satisfaction levels of police officers working in Riot Police Department of Ankara. For this purpose job satisfaction levels –in total and sub-dimensions- of riot police has been examined regard to work department and demographic variables.

In this research a special job satisfaction survey, prepared based upon the job satisfaction surveys in literature, was utilized. The survey was applied to 170 person which chosen with stratified sampling method among the police officers working in Riot Police Department of Ankara. The data collected was analysed with PASW (Predictive Analytics SoftWare) Statistics programme. As a result of the analyses, total job satisfaction level of police officers was found moderate level. Looking at the dimensions affecting job satisfaction; police officers' job satisfaction level was found as low in 'administration' dimension; moderate in 'type of work', 'salary' and 'coworkers' dimensions.

On the other hand it was found that 'age' and 'seniority' variables did not cause any difference in total and sub-dimensions of job satisfaction. However, 'marital status' and 'work department' was found to be effective on total and some sub-dimensions of job satisfaction. According to this, officers working in units are least satisfied and single officers have lower job satisfaction than married.

**Key Words:** Job Satisfaction, Dimensions of Job Satisfaction, Riot Police

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	I
ABSTRACT .....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
KISALTMALAR .....	VI
TABLolar .....	VII
ŞEKİLLER .....	VIII

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

1.1. PROBLEMİN ARKA PLANI .....	10
1.1.1. Çevik Kuvvetin Kısa Tarihi .....	10
1.1.2. Çevik Kuvvet İle İlgili Genel Bilgiler .....	11
1.1.3. Öne Çıkan Sorunlar .....	14
1.2 ARAŞTIRMANIN AMACI .....	18
1.3 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	19
1.4. SINIRLILIKLAR.....	20
1.5. ARAŞTIRMANIN SORULARI.....	21

## BÖLÜM II

### KURAMSAL TEMELLER

2.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	23
2.2. İŞ DOYUMU TEORİLERİ.....	26
2.2.1. Kapsam Teorileri .....	27
2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	27
2.2.1.2. ERG Teorisi .....	28
2.2.1.3. Çift Faktör Teorisi.....	29
2.2.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	31
2.2.2. Süreç Teorileri.....	32

2.2.2.1. <i>Beklenti Teorisi</i> .....	33
2.2.2.2. <i>Geliştirilmiş Beklenti Teorisi</i> .....	34
2.2.2.3 <i>Eşitlik (Ödül Adaleti) Teorisi</i> .....	35
2.2.2.4. <i>Amaç Teorisi</i> .....	37
<b>2.3. İŞ DOYUMUNUN BOYUTLARI</b> .....	<b>38</b>
2.3.1. <b>Örgütsel Faktörler</b> .....	<b>38</b>
2.3.1.1. <i>İşin Yapısı</i> .....	40
2.3.1.2. <i>Çalışma Koşulları</i> .....	41
2.3.1.3. <i>Yönetim Biçimi ve Denetim (Amirle İlişkiler)</i> .....	42
2.3.1.4. <i>Ücret</i> .....	43
2.3.1.5. <i>Terfi ve İlerleme Olanakları</i> .....	44
2.3.1.6. <i>Ödüllendirme</i> .....	45
2.3.1.7. <i>Çalışma Arkadaşları</i> .....	46
2.3.2. <b>Bireysel Faktörler</b> .....	<b>47</b>
2.3.2.1. <i>Yaş</i> .....	48
2.3.2.2. <i>Kıdem</i> .....	49
2.3.2.3. <i>Cinsiyet</i> .....	50
2.3.2.4. <i>Medeni Durum</i> .....	51

## BÖLÜM III

### YÖNTEM VE BULGULAR

<b>3.1. EVREN VE ÖRNEKLEME İLİŞKİN BİLGİLER</b> .....	<b>52</b>
<b>3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ VE UYGULANMASI</b> ....	<b>54</b>
<b>3.3. BULGULAR</b> .....	<b>56</b>
3.3.1. <b>Örneklemenin Yapısına İlişkin Bulgular</b> .....	<b>56</b>
3.3.2. <b>Anketin Faktör Yapısına İlişkin Bulgular</b> .....	<b>59</b>
3.3.3. <b>Anketin Güvenirliğine İlişkin Bulgular</b> .....	<b>62</b>
3.3.4. <b>Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyum Düzeylerine İlişkin Bulgular</b> ...	<b>63</b>
3.3.5. <b>Değişkenlerin Etkisine İlişkin Bulgular</b> .....	<b>65</b>
3.3.5.1. <i>Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun “Yaş” Değişkeni Açısından İncelenmesi</i> .....	<b>65</b>
3.3.5.2. <i>Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun “Kıdem” Değişkeni Açısından İncelenmesi</i> .....	<b>67</b>

3.3.5.3. Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun “Medeni Durum” Değişkeni Açısından İncelenmesi.....	68
3.3.5.4. Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun “Çalışılan Alt Birim” Değişkeni Açısından İncelenmesi.....	69
3.3.6. Sorulara İlişkin Bulgular.....	71
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>74</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>87</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>94</b>

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>EGM</b>	: Emniyet Genel M¼d¼rl¼đ¼
<b>YÖK</b>	: Yüksek Öğrenim Kurumu
<b>ETK</b>	: Emniyet Teşkilatı Kanunu

## TABLULAR

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1:</b> Evren ve Örneklemin Dağılımı	53
<b>Tablo 2:</b> KMO ve Bartlett Sonuçları	59
<b>Tablo 3:</b> İş Doyumu Anketi Faktör Analizi Sonuçları	60
<b>Tablo 4:</b> Ölçeklerin Güvenirlik Sonuçları	62
<b>Tablo 5:</b> Ölçeklerin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri	63
<b>Tablo 6:</b> Çevik Kuvvet Polislerinin Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun Yaşa Göre Değişip Değişmediğinin İncelenmesi	66
<b>Tablo 7:</b> Çevik Kuvvet Polislerinin Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun Kıdeme Göre Değişip Değişmediğinin İncelenmesi	67
<b>Tablo 8:</b> Çevik Kuvvet Polislerinin Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun Medeni Duruma Göre Değişip Değişmediğinin İncelenmesi	68
<b>Tablo 9:</b> Çevik Kuvvet Polislerinin Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun Çalışılan Alt Birime Göre Değişip Değişmediğinin İncelenmesi	69
<b>Tablo 10:</b> Araştırmaya Katılanların Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımı	71

## ŞEKİLLER

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1:</b> Gereksinim Teorilerinin Karşılaştırılması	32
<b>Şekil 2:</b> Yaş Dağılımı Grafiği	56
<b>Şekil 3:</b> Kıdem Dağılım Grafiği	57
<b>Şekil 4:</b> Cinsiyet Dağılım Grafiği	57
<b>Şekil 5:</b> Medeni Durum Dağılım Grafiği	58
<b>Şekil 6:</b> Çalışılan Alt Birim Dağılım Grafiği	58

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Çalışmak ve bir işe sahip olmak insan için önemli bir statüdür. Sahip olunan işin insan için ne anlam ifade ettiği ve birey-iş ilişkisinin temelinde ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz tutumlar, çalışan kişinin işinden alacağı doyumunu etkilemektedir (Kuşdil ve diğerleri, 2004: 2). İş doyumunu, çalışanların işe ve işletmeye karşı genel tutumlarıdır. Kişinin işi ile ilgili genel tutumu olumlu ise iş doyumunu ortaya çıkacak, aksi halde tatminsizlikten söz edilecektir (Erdoğan, 1996: 231). İnsanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü, iş ortamında ve çalışarak geçirmektedirler. Başka bir deyişle, yaşamın büyük bir bölümü işte geçtiğinden, işten sağlanan tatmin, insanların yaşamdan beklentileri üzerinde çok önemli bir paya sahip olmaktadır. Bu nedenle iş doyumunu çalışanların bireysel mutluluğu, motivasyonu ve verimliliği ile yakından ilgili bir kavramdır. İşten doyum sağlama durumu, çalışanların işe ve örgüte bağlılığını, moralini, çalışma arzusunu, özgüvenini ve performansını arttırmakta ve hataların azalmasını sağlayabilmektedir (Yıldırım, 2006: 1).

Özellikle beşeri ilişkilere dayalı mesleklerde iş doyumunu verimliliğe doğrudan etki eden faktörler arasında yer alır. Bu noktada kanunların uygulayıcısı konumunda bulunan ayrıca görevi gereği insanlarla yoğun ve çoğu zaman gergin ilişkiler kuran polislerin, mesleğin kendine özgü sorunlarıyla beraber diğer etkenler göz önüne alındığında kaliteli hizmet sunabilmesinin iş doyumuyla ilişkili olduğu açıktır. Her ne kadar iş doyumunu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki bulunmasa da doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) konuyu önemli kılmaktadır (Sevimli ve İşcan; 2005: 55). Nitekim iyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış çalışanlar daha yüksek morale sahip olurlar ve bunun neticesinde işyerine olan yararları artar.

Çalışanların iş doyumunun sağlanması ile ortaya çıkacak bu olumlu etkilerle birlikte, iş doyumunun sağlanamaması durumunda da bazı olumsuz etkilerin ortaya çıkacağı açıktır. Genel bir ifadeyle iş doyumunun yeterli düzeyde olmaması durumunu ifade eden “iş doyumsuzluğu”; bireyin yaptığı işten bir tatmin ve hoşlanma duygusu elde edememesini, ona karşı bir bıkkınlık, isteksizlik, kaçma

duygusu geliştirmesini anlatmaktadır (Doğan, 1981: 488). Yapılan araştırmalarda, iş doyumsuzluğunun ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin en bilinenleri arasında stres, örgüte yabancılaşma, işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma ve düşük moral sayılmaktadır. İş doyumsuzluğunun sonucu olarak ortaya çıkan bu tepkiler hem bireyleri hem de örgütleri etkilemektedir. Bireysel açıdan; işyerinde yaptığı işin çalışana anlamsız gelmesi, sorunların yönetimce gereken biçimde ve zamanında ele alınmaması, yönetimce alınan kararların çalışana gereği gibi anlatılmaması gibi olaylar sonucu çalışan işyerinden kendini uzak tutmakta ve bezginlik göstermektedir. Ayrıca beklentilerin karşılanamaması bazı çalışanlarda, saldırganlık davranışının ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Örgütsel açıdan ise; iş yavaşlatmalar, iş durdurmaları, aşırı ölçüde devamsızlık ve gecikmeler, iş veriminde düşmeler, iş ilişkilerinde olumsuzlaşmalar, çalışanlar arasında geçimsizlik, iş kurallarına ve iş emirlerine uyumsuzluk durumları ortaya çıkabilmektedir (Sevimli ve İşcan; 2005: 59).

Genellikle alışanların beklentileri, özlem seviyeleri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan çalışma hayatında esas olan iş doyumunu değil, iş doyumsuzluğu olmaktadır (Kazanç, 1998: 49). İş doyumsuzluğu çalışanın ruhsal açıdan kaygılar yaşamasına neden olabilmekte, bu durum kişinin ruh sağlığını dolayısıyla kişiliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca iş doyumsuzluğu nedeniyle oluşan gerilim ile buna bağlı tepkiler bireylerin iş dışında kalan yaşamları üzerinde de etkili olabilmektedir (Spector, 1997: 70).

İş doyumunu etkileyen faktörler yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerle birlikte, yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenlerdir. Nitekim iş doyumunun bireysel ve örgütsel açıdan öneminin kavranması ile birlikte iş doyumunun alt boyutları ile farklı alanlarda çalışan meslek elemanlarının iş doyumlarına etki eden demografik değişkenlerin neler olduğu ve iş görenlerin iş doyumunu düzeylerinin bazı değişkenlere göre farklılık taşıyıp taşımadığı, ülkemizde ve yurt dışında birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmaların endüstri kuruluşları ile eğitim ve sağlık sektörü başta olmak üzere birçok alanda yapıldığı görülmektedir. Güvenlik sektörü alanındaki araştırmalara ise genellikle yabancı kaynaklarda rastlanmaktadır. Nitekim

Ülkemizde bu alanda yaplm sınırlı sayıda araştırmaya (Deniz, 1999; Aydar, 2000; Sertçe, 2003; Ŗanlı, 2006; Batemur, 2006; ztekin, 2008) ulaılabilmtir.

Bu noktada polislerin i doyumunu ile ilgili olarak yurt içi ve yurt dışında yaplm bazı araştırmalara bakmakta fayda vardır.

Polislerin i yaşantısı ve doyumunun mesleki dönemle ilişkisini inceleyen bir çalışmada (Burke, 1989) meslek dönemleri bir yıldan az, 1-5 yıl, 6-15 yıl, 16-25 yıl ve 25 yıl üstü olmak üzere 5 döneme ayrılm, 6-15 yıl hizmet veren polislerin i ortamını daha fazla olumsuz buldukları, i-aile çatışmasını daha fazla yaşadıkları ve i doyumlarının daha az olduğu gözlenmiştir.

İngiltere’de polisin i doyum düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bir araştırmada (Fosam ve diğerleri, 1998: 238) polis teşkilatında görev yapan sivil memurlara göre polis memurlarının, normal memurlara göre rütbeli olanların, meslekte 2 yıldan daha uzun süre polislik yapanlara göre 2 yıldan az süredir çalışanların daha fazla i doyumunu elde ettikleri; kıdemli ve rütbeli personel ile olan iletişimin, yükselme olanakları ile ilgili seçim kıstaslarında ve seçim yöntemindeki adaletsizliklerin, polisin toplumda algılanan görüntüsünün ve sunulan hizmetin toplum tarafından algılanıının, polislerin i doyumunu üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

İstanbul Emniyet Müdürlüğü alıanlarının i doyum düzeylerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan bir araştırmada (Deniz, 1999) alıanların tüm i doyumunu faktörlerinde tatminsizlik yaşadıkları; örgütsel i doyumunu faktörlerindeki tatminsizliğin, kişisel i doyumunu faktörlerindeki tatminsizliğe göre daha yüksek olduğu; örgütsel faktörler arasında parasal konulara ilişkin faktörlerde (cret, ek imkanlar) tatminsizliğin en yüksek düzeyde olduğu; ya, medeni durum ve eğitim düzeyinin i doyumunu üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı; cinsiyet, rütbe, çalışılan alt birim ve hizmet süresinin ise i doyumunu üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

İstanbul Emniyet Müdürlüğü personelinin iten duyduğu memnuniyet düzeyini belirlemeye yönelik olarak yapılan bir araştırma da ise (Aydar, 2001) st rtbelerdeki tatminin alt rütbelere göre daha fazla olduğu; personelin memnuniyet düzeylerinin, alıma Ŗartları, yapmakta oldukları görev ve eğitim imkanları

boyutlarında düşük, çalışma arkadaşları, iç motivasyonları ve mesleğin genel yapısı boyutlarında ise nispeten daha yüksek olduğu; en düşük memnuniyetin fazla mesailer -yeterli ücreti alamama- boyutunda yaşandığı; bunu yapılan iş karşılığında alınan ücret faktörünün takip ettiği; çalışma saatlerinin dengeli olmaması, yoğun çalışma nedeniyle kendilerine ve ailelerine yeterince zaman ayıramamaları gibi konularda memnuniyetsizlik yaşandığı; mesleği isteyerek ve severek yapıyor olmaları, yararlı olduklarını düşünmeleri, ekip halinde çalışmaktan mutluluk duymaları, iş arkadaşlarıyla bilgi paylaşımının aktif olması, mesleğin insanlarla iletişime açık olması ve kendi doğrularını uygulayabiliyor olmalarının ise memnuniyeti yükselten unsurlar oldukları belirlenmiştir.

İzmir İl Emniyet Müdürlüğü ve İzmir Kriminal Polis Laboratuvarı Müdürlüğü'nün yönetim kadrosunu oluşturan Emniyet Müdürü, Emniyet Amiri, Başkomiser, Komiser ve Komiser Yardımcısı rütbesindeki 286 personelin iş doyum düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada (Sertçe, 2003) karakolda çalışan personelin şubelerde çalışan personele göre fiziksel özellikler, ücret, özendirme, karara katılma ve iletişim boyutlarında önemli ölçüde doyumsuzluk yaşadıkları, büro hizmeti veren şubelerde çalışanların doyum düzeylerinin ise aktif görev yapan şubelerle yakın değerlerde olduğu; rütbe boyutunda, en çok doyum sağlayan grubun Emniyet Amirleri, en az doyum sağlayan grubun ise Komiser Yardımcıları olduğu; yaş boyutunda doyum düzeyi en düşük grubun 50 ve üstü yaş grubu olduğu; takdir belgesi almanın çalışanın doyumunu fiziksel özellikler, ast-üst ilişkileri, karara katılım ve iletişim boyutlarında arttırdığı tespit edilmiştir.

Adana ilinde çalışan polislerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla yapılan bir araştırmada (Şanlı, 2006) polislerin iş doyumlarının yaş, eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum, rütbe, mesleki kıdem, alınan takdir belgesi ve taltifler boyutunda anlamlı bir farklılık göstermediği; görev yapılan şubeler boyutunda duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı duygusunda azalma ile iş doyum düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı; günlük çalışma sistemi boyutunda, 08.00-17.00 sisteminde çalışanların iş doyum düzeylerinin 12/24 sisteminde çalışanlara göre daha fazla olduğu; ekonomik durumlarını algılama boyutunda, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve iş doyum düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar

olduğu; iş doyumunu, çok iyi ve orta olarak değerlendirenlerin, az ve tatmin etmiyor şeklinde değerlendirenlere göre daha fazla doyum yaşadıkları saptanmıştır.

Kayseri Emniyet Müdürlüğünde alışan polislerin iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bir araştırmada (Baştemur, 2006) rütbe boyutunda iş doyumunun anlamlı farklılıklar gösterdiği, iş doyumunu en yüksek rütbe grubunun üst kademe yönetici grubu olduğu; eğitim durumu, yaş, medeni durum, ocuk sayısı ve cinsiyet boyutunda, iş doyum düzeylerinin anlamlı farklılıklar göstermediği; çalışılan alt birim boyutunda, iş doyum düzeyi en yüksek birimin Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele şubesi, en düşük birimin ise evik Kuvvet şubesi olduğu; çalışma sistemleri boyutunda, 12/36 sisteminde görev yapanların en yüksek, 12/12 sisteminde görev yapanların ise en düşük iş doyum düzeyine sahip oldukları; hizmet süresi boyutunda en yüksek iş doyumunu 16-20 yıldır çalışan grubun sağladığı; öğrenim durumuna göre polis akademisi mezunu olanların, akademi mezunu olmayanlara göre daha yüksek iş doyum düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki alışmalar dikkate alındığında polisler açısından; alışma Şartlarının n plana çıktığı söylenebilir. Çalışma ortamı ve çalışma koşulları ile ilgili unsurları ifade eden bu faktörün iş doyumunu etkilemesinin sebepleri, çalışanların iyi alışma Őartlarını büyük fiziksel rahatlık sağlaması nedeniyle arzulamaları ve alışma Şartlarının, alışanların iş dışındaki yaşamlarını da etkilemesidir. Nitekim yapılan işin uzun çalışma saatleri veya fazla mesai gerektirmesi, çalışanların ailelerine, arkadaşlarına ve dinlenmeye daha az zaman ayırmalarına sebep olacaktır (ztekin, 2008: 24). Bu noktada polislik mesleğinin sahip olduğu alışma Şartlarının, iş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim Polis teşkilatının alışma Şartlarının ergonomik<sup>1</sup> olmadığı açıktır. Her ne kadar çalışılan il veya birime göre farklılıklar görülse de Emniyet personelinin ağırlıklı olarak 12/12, 12/24 ya da 12/36 Şeklindeki vardiya sistemlerine göre çalıştığı bilinmektedir.<sup>2</sup> Oysa yapılan çalışmalar 8 saati açan mesai srelerinden prensip olarak kaçınılmasını önermektedir (Cerrah ve Semiz, 1999: 110; Zengin, 1997: 71).

<sup>1</sup> İş görenin çalışma koşullarının karlılık, fayda, verim gibi kıstaslar göz önüne alınarak iyileştirilmesidir.

<sup>2</sup> 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununun 61. maddesine göre düzenlenmiş olan Emniyet Hizmetleri sınıflı personelinin çalışma saatlerine ilişkin esaslar başlıklı yönetmeliğin 4. maddesinde düzenlenmiştir.

Polisin çalışma şartlarının zorluğu zaman zaman yazılı basına da konu olmaktadır. Buna ilişkin örneklerden biri şu şekildedir (Çölaşan, 2004):

Polisin çalışma saatleri şöyle: Bir hafta boyunca her gün gündüzcü. Yani gündüz 12 saat görevi başında. İki hafta boyunca ise bir gece 12 saat nöbette, bir gece evde. Kentlerde olağanüstü bir olay beklendiğinde, bu çocuklar hemen 12-12 sistemine döndürülüyor. Yani 12 saat görev, 12 saat dinlenme. Örnek: Türkiye genelinde nevrüz günü vardı. 21 Mart günü nevrüzdu. 21 Mart'tan 3 gün önce 12-12 uygulaması başladı. Elde yeterli miktarda polis olmadığından, polisler 3 gruba ayrıldı. Nöbet yerlerine ve karakollara 2 ekip verildi, üçüncü grup çevik kuvvet ve ötekilere destek için alanlara sevk edildi.

12-12'nin ayrıntılarını vereyim: Polis sabah 08'de göreve başlıyor. Nöbeti 12 saat sonra akşam 20'de devrediyor. Polislerin tamamı, kirası ucuz olan varoşlarda, uzak semtlerde oturuyor. Sabah 08'de nöbete yetişmek için 05.30'da kalkıyor, en geç 06.30'da evinden çıkıyor, en az iki vasıta değiştirerek göreve geliyor. Akşam 20'de görevden çıkıyor, 1,5-2 saat sonra evinde. Bu gündüzcünün durumu. Peki ya gececi olanlar? Onlar daha beter. Akşam 20'de nöbete geliyor, sabah 08'de çıkıyor. Bu çocuk evine gidecek, gündüz uyuyacak(!) ve aynı gece yine nöbete gelecek. Bu polislerin hafta sonu tatili yok, yıllık izin dışında izin yok, bayram tatili yok, hiçbir şeyi yok. İnsanlık dışı bir olay. Şimdi belki diyeceksiniz ki, "bunca zorluk için polislere mutlaka fazla mesai ücreti veriliyordur". Hayır, beş kuruş verilmiyor!

Polisin en iyi şartlarda bile, 12 saat çalışıp 24 saat istirahat ettiği düşünülse dahi, aylık çalışma süresi "240" saati bulmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na bağlı memurlar ise 09.00-18.00 saatleri arasında, haftada 5 gün, ayda "160" saat çalışmaktadır. Görüldüğü gibi Emniyet Mensupları diğer memurlardan %50 daha fazla çalışmaktadır. Bunun yanı sıra polisin bayram izni, yılbaşı izni, resmi tatil gibi izinleri kullanamadığı, hizmet gereği izinlerinin kesildiği, mesai çıkışının ikinci bir emre kadar verilmediği durumların var olmasını göz önünde bulundurulduğunda polislik mesleğinin; çalışma şartları faktörünün iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği mesleklerin başında geldiği söylenebilir.

Öte yandan Polis Teşkilatının birimleri; örgüt yapısı, çalışma şartları, görev niteliği, ast-üst ilişkileri vb. etkenler açısından farklılıklar göstermektedir. Bu

araştırmaya konu edilen birim, Polis Teşkilatında iş doyumunun en düşük olduğu birimlerin başında geldiğini düşündüğümüz Çevik Kuvvet'tir. Nitekim 2006 yılında Kayseri Emniyet Müdürlüğü personelinin iş ve yaşam tatminine yönelik olarak yapılan bir araştırmada, iş doyumunun en düşük olduğu birimin Çevik Kuvvet Şubesi olduğu görülmüştür (Baştemur, 2006).

Çevik Kuvvet polisinin, işten doyum sağlayamamasından kaynaklanan sonuçları çeşitli şekillerde dışa vurduğu görülmektedir. Bu dışa vurum kimi zaman stres, isteksizlik, bıkkınlık ve düşük moral şeklinde ortaya çıkmakta kimi zaman ise işe devamsızlık (doktor raporu alma), işe geç gelme veya istenmeyen davranışlarda bulunma (orantısız güç kullanımı, saldırganlık, emre itaatsizlik vb.) olarak kendini göstermektedir. Hulin ve diğerleri tarafından yapılan bir araştırmada (1985), işlerinden hoşnut olmayan bireylerin, ülkelerindeki işsizlik oranı, iş piyasası koşulları ile bağlantılı olarak başka iş olanaklarını araştırıp, bunların mevcut işleri ile karşılaştırmalı bir değerlendirmesini yaptıkları, sonuç olarak ya işlerini bırakmaya ya da aynı işyerinde çalışmayı sürdürmeye karar verdikleri belirtilmektedir. Türkiye'deki işsizlik oranı ve iş piyasasını göz önünde bulunduran bir polis memuru, işinden hiç doyum sağlayamasa dahi işten ayrılmamakta, genellikle göreceli olarak daha iyi şartlarda çalıştığını düşündüğü birimlere (Cumhurbaşkanlığı, TBMM, Emniyet Genel Müdürlüğü, Daire Başkanlıkları vb.) geçmeye çalışmaktadır. Böylelikle polisler, atama-tayin işlemlerinin gerçekleştirilebilmesi için çeşitli yerlerden (Siyaset-Bürokrasi) destek aramaya yönelmekte, bu durum ise Emniyet Teşkilatının büyük ölçüde siyasi etkilere maruz kalmasına yol açmaktadır.

Bireylerin işlerini bırakmaya karar verememeleri durumunda devamsızlık davranışının ortaya çıktığı görülmektedir (Çetinkanat, 2000: 3). İş doyumunu üzerine yapılan bazı araştırmalarda, iş doyumsuzluğu-devamsızlık ilişkisinin düşük olduğu belirtilse de, Brief (1998) ve Spector (1997) un yaptığı çalışmalar bu ilişkinin düşük olmasının çeşitli nedenleri olabileceğini belirtmektedirler. Bunlardan biri; doyum-devamsızlık ilişkisinin, devamsızlık politikasının çalışanlara açıkça belirtildiği, devamsızlığa tolerans gösterilmeyen ve yaptırım uygulanan bir işyerinde, devamsızlık politikasının net olmadığı, devamsızlığın ara sıra takip edildiği ve çalışanlara nadiren yaptırım uygulanan bir işyerine oranla daha düşük olmasının beklendiğidir.

Katı hiyerarşik bir yapılanmaya sahip olan Emniyet Teşkilatının bu yapısal özelliğinin en çok belirginleştiği birimlerin başında Çevik Kuvvet gelmektedir. Devamsızlık politikasının kesin/net ve cezalandırmaya dayalı olduğu bu birimlerde, polis memurlarının mazereti olmaksızın devamsızlık yapması mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla bu birimlerde görev yapan polisler iş doyumsuzluğuna karşı geliştirdikleri “devamsızlık” tepkilerini farklı bir biçimde ortaya koymaktadırlar. Bu tepki genellikle usulüne uygun doktor raporu alma şeklinde olabilmektedir. Nitekim Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görev yapan yaklaşık 1.400 memurun bir yıl içerisinde (2009 yılı) çeşitli nedenlerden ötürü aldığı rapor sayısı 10.600’dir. Bu rakamın oldukça yüksek olmasının nedeni, personelin büyük bir kısmının birden fazla kez rapor alma yoluna gitmiş olmasıdır. Bu noktada Newstrom ve Davis’in (1993) yaptığı araştırmaya bakmakta fayda vardır. Buna göre; bazı devamsızlıklar kanuna uygun tıbbi sebeplerden kaynaklanır ve bu noktada tatmin olan bir çalışan da geçerli bir devamsızlık yapabilir. Tatmin olmayan çalışanlar ise mutlaka devamsızlık için plan yapmazlar, ancak fırsat bulduklarında kolaylıkla bu davranışa yönelebilirler.

İşlerinden doyum sağlayamayan bireyler, işyerinde geçirdikleri zamanı katlanılır kılmak için devamsızlığın yanısıra başka tepkiler de geliştirirler. Bunlar arasında, işyerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanmak, uzun molalar vermek, iş yapmaksızın meşgul görünmek, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etmek, işi geciktirmek, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkmak, iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergilemek, öç almak, misilleme yapmak sayılabilir. Bireylerin bu tepkilerin birini yada birkaçını seçmelerinde kişisel geçmişleri, grup normları, bireysel özellikleri, işyeri politikaları ve bu politikaların doğuracağı olumlu ve olumsuz sonuçlar etkilidir (Sun, 2002: 5).

Çevik Kuvvet şubelerinde çalışan polislerin, gereksinimlerinin yeterli düzeyde karşılanmamasından dolayı işlerine karşı bazı olumsuzluklar geliştirdikleri düşünülmektedir. Genellikle toplumsal olaylarda görülen saldırganlık türü olumsuz tutum ve davranışlar, son yıllarda basına yansıyan polisiye olaylarda Çevik Kuvvetin önemli bir yer kaplamasına, dolayısıyla da kamuoyunun dikkatlerinin bu birime yönelmesine sebebiyet vermektedir. Nitekim toplumsal olaylarda yaşanan her türlü olumsuzluk -özellikle orantısız güç kullanımına ilişkin görüntüler- yazılı ve görsel

medyada büyük yer kaplamakta dolayısıyla da Çevik Kuvvet polislerinin olumsuz tutum ve davranışlarının kamuoyuna yansıyan kısmı genelde aşırı güç kullanımına ilişkin örnekler olmaktadır. Bu tür vakalar medya tarafından yoğun bir kritiğe tabi tutulmakta, ayrıca Avrupa Birliği ilerleme raporlarında da güvenlik güçlerinin “orantısız güç kullanıma” dair ibareler sıklıkla yer almaktadır. Toplumsal olaylarda “aşırı/ölçüsüz güç kullanma”nın yanısıra, işten yeterli doyum sağlayamayan Çevik Kuvvet polislerinin, amirlerinin emrine itaatsizlik etmek, görev yerlerinde bekleme yaparken vatandaşları rahatsız edici davranışlar sergilemek, resmi üniformaya yakışmayan hal ve hareketlerde bulunmak, görevin gerektirdiği disiplinden uzak olmak<sup>3</sup> gibi davranışlar sergilediği de görülmektedir.

Bu tür vakaların en son örneklerinden biri 1 Mayıs 2008 tarihindeki işçi bayramında İstanbul’da yaşanan olaylardır. Bu olaylarda yaşanan “aşırı güç kullanımı” ve bazı polislerin fevri hareketlerde bulunmasına (kafede oturan bir şahsın olaylarda yer aldığı gerekçesiyle çevik kuvvet üniformalı bir polis memuru tarafından tokatlanması hadisesi) ilişkin görüntüler nedeniyle genelde Emniyet Teşkilatı özelde ise Çevik Kuvvet birimleri yoğun bir eleştiriye maruz kalmıştır. Bu olayların ardından, medyada yer alan eleştirilerin önüne geçmek ve toplumsal olaylarda aşırı güç kullanımını önlemek amacıyla çeşitli önlemler alma yoluna giden Emniyet Genel Müdürlüğü, fevri hareketlerde bulunan polislerin tespit edilebilmesi için 2008 yılından itibaren Çevik Kuvvet personelinin kasklarının numaralandırılması uygulamasını başlatmış, aynı zamanda Emniyet Teşkilatı bünyesinde görev yapan psikologların Çevik Kuvvet personeline ilişkin çalışmalar yapması hususunda çeşitli adımlar atmıştır.

Çevik Kuvvet polisine yönelik olarak yapılan bu çalışmaların yerinde olmakla birlikte yeterli olmadığı düşünülmektedir. Yaşanan sıkıntıların çözümü için sorunun kaynağının tespit edilmesi ve buna yönelik tedbirler alınması gerekmektedir. Bu noktada sorunun kaynağının Çevik Kuvvette görev yapan polislerin “işlerinden yeterince doyum sağlayamaması”, ya da diğer bir ifadeyle “iş doyumsuzluğu” olduğu düşünülmektedir. Nitekim iş yaşamında temel fizyolojik faktörlerin (fiziksel çalışma

---

<sup>3</sup> Geçtiğimiz yıllarda Ankara/Güvenpark’ta bekleme görevi ifa eden Çevik Kuvvet memurlarının araçta uyurken, banklarda bacak bacak üstüne atmış vaziyette otururken, çevrede kep takmaksızın dolaşırken çekilen görüntüleri basında yer almış, yine aynı çerçevede bir milletvekili İçişleri Bakanlığına soru önergesi vermiştir.

şartları; iş ortamı, iş yükü, işin yapısı vb.) en az psikolojik faktörler kadar önemli olduğu ve ihtiyaçlar hiyerarşisinde birinci basamağı oluşturduğu süregelen çalışmalarla ortaya konulmuş olup, Çevik Kuvvet polisinin görev öncesi/esnası/sonrasında olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesinin önüne geçebilmek için öncelikle bahsi geçen fiziksel koşullar üzerinde durulması gerektiği değerlendirilmektedir. Çünkü tüm çalışanlar, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, çalışma yaşamına ilişkin gereksinimlerinin ve isteklerinin karşılanmasını istemekte; bu isteklerinin örgütlerince karşılandığı oranda doyumlu olmakta aksi halde doyumsuzluk yaşamaktadırlar.

## **1.1. PROBLEMİN ARKA PLANI**

### **1.1.1. Çevik Kuvvetin Kısa Tarihi**

1960 öncesi ve sonrasında çıkan toplumsal olaylar, bu olaylara müdahale edebilecek profesyonel bir birime ihtiyaç olduğunu göstermiş, bu amaçla 15.07.1965 tarih ve 654 sayılı Toplum Zabıtası Kurulması Hakkında Kanun ile *Toplum Polisi* kurulmuştur. İlerleyen dönemlerde Toplum Zabıtası; kuruluş yerlerinin yanlış seçilmiş olması (toplumsal olay olmayan illerde de kurulması), hareket kabiliyetini sınırlayan hantal yapısı, sayının kabarık olması nedeniyle eğitimlerin yaptırılmaması, fazla istihdam sebebiyle farklı hizmetlerde gelişigüzel kullanılmaları, görev belirsizliklerinin bıkkınlığa yol açması, yaş ve çalışma sürelerine uyulmaması, personel fazlalığından dolayı tesislerin yetersiz hale gelmesi, en basit olaylarda dahi görev alması, diğer şubelerdeki yetersizliğin Toplum Polisi takviyesi yoluyla giderilmeye çalışılması, böylece sıklıkla amacı dışında kullanılması gibi gerekçelerle, 1982 yılında 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu (ETK)'na 2696 sayılı Kanunla eklenen ek maddelerle Toplum Polisi kaldırılmış, bunun yerine kamu düzenini bozabilecek nitelikteki toplumsal hareketlerin kontrolü, kanuna aykırı toplumsal olayların önlenmesi, kanuna uygun toplantı ve gösteri yürüyüşlerinin düzenini ve güvenliğini sağlamak amacıyla Çevik Kuvvet birimleri, İl Emniyet Müdürlükleri bünyesinde Şube Müdürlüğü, İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde Grup Amirliği olarak kurulmuştur.

2002 yılına gelindiğinde Çevik Kuvvet birimlerinin sayısı 77 il ve 10 ilçede olmak üzere toplam 87'yi bulmuş, ancak toplumsal olay potansiyeli ve coğrafi

konumu itibariyle hizmet götürebileceği illere uzaklık kriterleri esas alınarak belirlenen (35) il haricinde, 42 il Çevik Kuvvet Şube Müdürlükleri ve 10 ilçe Grup Amirlikleri kapatılmıştır. Devam eden süreçte; demokratik hak ve özgürlüklerin gelişmesine paralel olarak basın açıklamaları, miting, eylem vb. olayların artması ayrıca Çevik Kuvvetin olmadığı illerde çıkan toplumsal olaylara hızlı ve etkin bir şekilde müdahale edilemediği görülerek kapatılan Çevik Kuvvet birimlerinin tekrar kurulması, personel sayısının yetersiz olduğu illerde Önleyici Hizmetler Şube Müdürlüklerinin Çevik Kuvvet Şubelerine bağlanması kararlaştırılmıştır.

Günümüz itibarı ile Çevik Kuvvet birimleri 81 il ve 18 ilçede<sup>4</sup> yaklaşık 17.500<sup>5</sup> personel ile faaliyet göstermektedir. Bu noktada Toplum Polisinin kapatılmasına neden olan birçok sorunun hali hazırda Çevik Kuvvet birimleri için de geçerli olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin; 1982 yılında çıkarılan kanunun gerekçesinde toplum Polisinin 29 ilde bulunması fazla görülürken, günümüz itibarı ile bu sayı 81 il, 18 ilçe olmak üzere 99'u bulmuştur. Ayrıca başta büyük illerin Çevik Kuvvet birimleri olmak üzere, görev yoğunluğu ve sayı fazlalığı nedeniyle eğitim yapılamamakta, en basit olaylarda dahi takviye olarak çağrılarak amacı dışında kullanılmakta, mevzuatta belirlenen çalışma ve yaş sürelerine dikkat edilmemektedir.

### **1.1.2. Çevik Kuvvet İle İlgili Genel Bilgiler**

Toplumsal olaylarda birinci derecede görev yapmakta olan Çevik Kuvvet birimleri ile ilgili yasal hükümler 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununun Ek 12-18. maddeleri ile bu maddeler çerçevesinde hazırlanmış olan Polis Çevik Kuvvet Yönetmeliğinden (1982) oluşmaktadır. Çevik Kuvvet birimlerine ataması yapılan polis memurları ETK'nin 15. maddesine göre en az 3 yıl bu birimde çalışmak zorundadırlar. İdarenin uygun görmesi halinde 3 yıl daha uzatılabilen bu süre zarfında geçici görevlendirme de dahil olmak üzere Emniyet Teşkilatının başka bir biriminde çalıştırılmazlar.

---

<sup>4</sup>Adana/Ceyhan, Ağrı/Doğubeyazıt, Antalya/Alanya, Balıkesir/Bandırma, Bilecik/Bözhöyük, Bitlis/Tatvan, Hakkari/Yüksekova, Hatay/Dörtyol, Hatay/İskenderun, Mersin/Tarsus, Kocaeli/Gebze, Mardin/Kızıltepe, Mardin/Nusaybin, Muş/Bulanık, Şanlıurfa/Viranşehir, Şanlıurfa/Siverek, Van/Erciş, Şırnak/Cizre ve Şırnak/Silopi.

<sup>5</sup> 2010 yılı Eylül ayı itibarı ile Emniyet Genel Müdürlüğü Güvenlik Dairesi Başkanlığından alınan rakam.

Polis memurları için Çevik Kuvvette çalışma yaşı mevzuatta her ne kadar 35 olarak belirlenmişse de, uygulamada Çevik Kuvvet birimlerine Polis Okullarından yeni mezun olmuş memurlar alınmaktadır.<sup>6</sup> Personelin fiziksel olarak ve yaş açısından Çevik Kuvvette çalışmaya uygun olması dikkate alınarak yapılan bu uygulama beraberinde Çevik Kuvvette görev yapan polislerin genç ve mesleki tecrübeden yoksun olmasını getirmekte, bu durum ise toplumsal olaylarda sabırsızlık, agresiflik, heyecana kapılma, tepkisel davranma, aşırı güç kullanma vb. davranışlar şeklinde kendini gösterebilmektedir. Ayrıca polis okulundan yeni mezun olup Çevik Kuvvete atanmış ve mesleğe ilişkin düşünceleri henüz şekillenmemiş memurlar, beklentileri ölçüsünde hayal kırıklığı yaşayabilmekte, hayal kırıklığı veya tatminsizlik çalışılan il'e, amire ve birime göre değişebilmekte ve bu durumun oluşmasında birçok faktör etkili olabilmektedir. Nitekim bireyin işini seçmesi sorunları bitirmemekte, bu kez de işinden beklentileri başlamaktadır.

Çevik Kuvvet birimleri; çalışma biçimi, çalışma koşulları, görev niteliği vb. faktörler açısından Emniyet Teşkilatının diğer birimlerinden ayrılmakta; özellikle katı hiyerarşik yapısı ve toplu bir kuvvet olması itibarı ile de yarı-askeri bir yapılanmayı anımsatmaktadır. Görevlerin toplu olarak ifa edildiği bu birimlerde en küçük yapılanma 10 kişiden oluşmakta, bu yapı Tim olarak adlandırılmaktadır. 2 timin bir araya gelmesinden Ekip, 2 ekipten Grup, 2 veya 3 gruptan da Birlik oluşmaktadır. Araştırmaya konu edilen Ankara Çevik kuvvet Şube Müdürlüğünde (2009) 7 Birlik, 4 Özel Tim Grubu, Ulaştırma Büro Amirliği ve Diğer Büro Amirlikleri (İdari Büro Amirliği, İkmal Büro Amirliği, Eğitim Büro Amirliği, Ulaştırma Büro Amirliği, İç Hizmetler Büro Amirliği, Nöbetçi Büro Amirliği) bulunmaktadır.

Birliklerde çalışan personel gün içerisinde önemli bir toplumsal olay bulunmadığı sürece tim/ekip/gruplara bölünerek muhtelif yerlerde görevlendirilmekte, görev aldığı konunun sona ermesi üzerine de başka bir göreve yada hazır kuvvet olarak beklemek üzere Kızılay/Güvenpark'a gönderilmektedir. Her birlik haftada bir gün gece vardiyasına gelmektedir. Özel Tim Grupları basit görevlerden ziyade önem arz eden olaylarda görevlendirilmekte, görev öncesi ve

---

<sup>6</sup> Başta İngiltere olmak üzere birçok Avrupa ülkesinde, toplumsal olaylara müdahale edecek birimlerde mesleki deneyime sahip (kıdemli) memurlar çalışmaktadır.

sonrasında genellikle şubede bekletilmektedir. Ani gelişen toplumsal olaylara hızlı ve etkin bir şekilde müdahale etmek üzere kurulmuş olan ve bu kapsamda fiziksel özellikler dikkate alınarak personel seçimi yapılan Özel Tim Gruplarının gece vardiyası bulunmamaktadır. Ulaştırma Büro Amirliği şoförlüğü bulunan polis memurlarından oluşmakta, şubeye ait çok sayıda araç ile toplumsal olaylara müdahale için kullanılan Panzer ve TOMA'ları (Toplumsal Olaylara Müdahale Aracı) kullanmaktadır. Araştırmamızda Diğer Büro Amirlikleri olarak ele aldığımız bürolarda çalışan personel idari işler ile uğraşmakta ve dışarı çıkmayıp şube içerisinde görev yapmaktadır.

Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde mesai sabah saat 07:00'da başlamakta, bu saat itibarı ile tüm personel alanda toplanarak içtima yapılmaktadır. Zaman zaman rutin kontrollerin (kılık-kıyafet, saç-sakal, bot boyası vb.) yapıldığı içtimada yoklama alınarak görevlendirme yapılmakta, ardından personel midibüs, minibüs veya otobüslere binerek görev yerine hareket etmektedir. Herhangi bir görevi olmayan birlik/gruplar ise ani gelişebilecek olaylara karşı şubede hazır kuvvet olarak bekletilmektedir.

Göreve çıkan personel genellikle belirli noktalarda bekleme görevi ifa etmektedir. Çoğunlukla uzun süren bu tür görevler hem doğası gereği hem de personelin genç yaşlarda olması ve hareketli bir görev beklentisi içerisinde bulunması nedeniyle oldukça sıkıcı geçmektedir. Çok sayıda personelin bekleme görevi ifa ettiği yerlerde temel ihtiyaçların (lavabo, yemek-içmek vb.) karşılanması konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Personel görev süresince araçlarda beklediğinden, araçların donanımı ve konforu önem kazanmakta ancak çoğunlukla araçlar bu özelliklerden yoksun bulunmaktadır. Çevik Kuvvet personeli için işyeri niteliği arz eden bu araçlarda istirahat etmek, hatta soğuk günlerde ısınmak bile sorun olmaktadır. Her an bir olay çıkabileceği düşünüldüğünden personelin çevrede bulunan kafe, lokanta vb. yerlere gitmelerine de çok fazla müsamaha gösterilmemektedir. Böylelikle sabahtan akşama kadar aynı yerde hareketsiz olarak bekleyen personel bu durumdan olumsuz yönde etkilenmekte ve bir kısmı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir.

### 1.1.3. Öne Çıkan Sorunlar

İnsan ihtiyaçlarını "hiç bitmeyen bir istekler hiyerarşisi" olarak tanımlayan Maslow'un "ihtiyaçlar piramidi" teorisinden yola çıkarak Çevik Kuvvette çalışan polislerin ihtiyaçlarını karşılayabilme seviyeleri değerlendirildiğinde, sorunların daha piramidin ilk basamağından itibaren başladığı görülmektedir. Nitekim Çevik Kuvvette çalışan polislerin fiziksel (yiyecek-barınma) ihtiyaçlarını karşılama konusunda ciddi sıkıntıları vardır. Bu sıkıntıların en önemli nedenlerinin başında "işyeri" gelmektedir. İşyeri hem bireye sağladığı olanaklar hem de bireyin zamanının çoğunu geçirdiği bir ortam olması açısından bireyin yaşamında etkin bir rol oynamaktadır (Sun, 2002: 3). Emniyet Teşkilatının özellikle Çevik Kuvvet gibi görev yoğunluğunun fazla olduğu birimlerinde işyerinde geçen süre çok daha fazladır. Her ne kadar Çevik Kuvvet personelinin işyerinin Çevik Kuvvet Şube Müdürlükleri olduğu düşünülse de, aslında personelin gerçek işyeri görev yerlerinde uzun süre bekleme yaptıkları "araçlar" olmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında son yıllarda gittikçe artan görev yoğunluğunun etkisi büyüktür, çünkü aratan görevler personelin sürekli dışarıda –polis terminolojisiyle alanlarda- olmasını gerektirmektedir.

Günün büyük bir kısmının işte geçmesi bireyin doğal olarak bir takım fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin işyerinde karşılanmasını gerektirir. İşyerinde karşılanmayan gereksinimler ise iş doyumsuzluğunu, çalışanın genel yaşam doyumunu, fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkileyecektir (Pınar ve Arıkan, 1998: 160). Uzun süreli bekleme görevleri nedeniyle, Çevik Kuvvet için "işyeri" kavramı çoğu zaman göreve çıkılan araçla (minibüs-midibüs) eşdeğer olduğundan, personel görev esnasında çeşitli sıkıntılar yaşamaktadır. Bu sıkıntıların başında; konforlu olmayan araçlarda uzun süre bekleme, bir kısım araçlarda yaşanan ısınma sorunu, yiyecek ve lavabo ihtiyaçlarını giderme ile dini vecibelerini yerine getirme konusunda yaşanan sorunlar gelmektedir. Ayrıca yetişkin bir insanın ne iş yapacağını belirsiz olması, her an bilmediği bir göreve çağırılacağı endişesi onu strese sokmakta, psikolojik olarak rahatsız etmektedir.

Çevik Kuvvet Şubelerinin görevleri arasında en büyük yüzdeyi "uzun süreli" bekleme görevleri oluşturmaktadır. Emniyet Teşkilatı Kanununun Ek 13. maddesinde Çevik Kuvvet Şube Müdürlüklerinin görevleri tek tek sayılmış olsa da,

uygulamada “önleyici tedbir” kapsamında bu görevlerin genişletildiği görülmektedir. Hali hazırda ani gelişen toplumsal olaylar başta olmak üzere her çeşit spor müsabakalarında, konser veya benzeri eğlence programlarında, devlet büyüklerinin (Cumhurbaşkanı/Başbakan) katıldığı etkinlikler/programlar ve bir yere gidip-gelirken kullandıkları güzergahlarda, toplantı ve gösteri yürüyüşlerinde, mitinglerde ve basın açıklamalarında görev alan Çevik Kuvvet Polisi bu görevlerinin yanı sıra kitlesel bir olayın meydana gelmesi muhtemel yerlerde de tedbir olarak bekletilmektedir (Kızılay, Taksim gibi merkezi yerlerde ve bazı üniversitelerde). “Her yerde polis bulundurarak caydırıcılık sağlama”<sup>7</sup> yaklaşımının sonucu olarak ortaya çıkan bu tür uygulamalarla; caydırıcı olmak bir kenara, düzensiz/disiplinsiz bir kuvvet imajı oluşmakta ve halk üzerinde yersiz bir endişe yaratılmaktadır. Ayrıca bu durum personelin işe olan bağlılığını ve işin önemli olduğuna dair inancını zayıflatmakta, bir müddet sonra işin angarya olarak görülmesine sebebiyet verebilmektedir. Bir Çevik Kuvvet polisinin bu konudaki görüşü gazeteci Savaş Ay’ın köşesine (2005) şu şekilde yansımıştır; “Çevik Kuvvet amele ve joker kabul edilen birliktir. Angarya işleri yapan personelden oluşur”.

Uzun süreli bekleme görevlerinin yanı sıra Çevik Kuvvet kaydadeğer<sup>8</sup> bir kitle tarafından seyredilecek veya olay çıkma ihtimali bulunan her türlü spor, eğlence, özel, ticari ve kar amaçlı organizasyonlarda da görev almaktadır. Bu tür görevlendirmelerin kaynağında her türlü kalabalığın Çevik Kuvveti ilgilendirdiği şeklindeki bir anlayış etkili olmaktadır. Oysa ki kalabalık insan kitleleri her zaman toplumsal olay olarak Çevik Kuvveti ilgilendirmemektedir. Nitekim dinî-millî bayramlar, sıradan cenazeler, eğlence toplantıları gibi insanların bir araya gelmesiyle ortaya çıkan kitleler doğrudan Çevik Kuvvetin görev alanına girmemektedir. Uygulamada ise bu ve benzeri olaylardan hangisinin, ne zaman polisi ve polis içinde de özellikle Çevik Kuvveti ilgilendireceğinin belirlenmesi asıl sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.

---

<sup>7</sup> Her yere polis yığmakla güvenliğin sağlanabileceği düşüncesinin -günümüz itibarı ile geçerliliğini kaybetmiş olsa da- ülkemizde hala itibar gördüğü gözlenmektedir. Oysa modern-demokratik ülkelerde, asker/polisin cadde ve meydanlarda sık görülmesi bir eleştiri konusudur. Güvenlik güçleri etkin olacak, ama ortalarda görünmeyecektir. Askerin şehir hayatında hiç yer almaması gerektiği gibi, polisin askerî yapı ile benzeşen birimi olan Çevik Kuvvetin de şehir merkezlerinde abartılı sayılarla bulundurulmaması gereklidir.

<sup>8</sup> Bu tanım netlik içermemektedir, bazen 20-30 kişi tarafından seyredilen satranç, karate, hentbol vb. müsabakalarda dahi görev alınabilmektedir.

Son yıllarda, gerek literatürde, gerekse Türk Polis Teşkilatı mensupları arasında özel, ticari ve kâr amaçlı faaliyetlerde polisin, özellikle de Çevik Kuvvetin aktif görevlendirilip görevlendirilmemesi hususu tartışılmakta ve görevlendirilmemesi düşüncesi her geçen gün daha fazla kabul görmektedir. Bu gelişmede, dünyadaki özelleştirme akımının etkisini görmek mümkündür. Bazı kuruluşlar kendi güvenliklerini özel güvenlik teşkilatlarına yaptırmaktadırlar ve bu uygulama gittikçe yaygınlaşmaktadır. Futbolculara trilyonlar ödeyen ve kazanan kulüplerin, özel güvenlik teşkilatlarını oluşturmaları veya güvenlik hizmeti satın alarak bu sorunu çözmeleri gerekmektedir. Müzik konserleri de bu bağlamda değerlendirilmektedir. Bazı batı ülkelerinde, herhangi bir kar amaçlı organizasyona polisin müdahalesi söz konusu olduğunda, organizatörlerce devlete ücret veya ağır tazminatların ödendiği bilinmektedir. Birilerinin zevk, diğerlerinin de para aldığı ve çoğu zaman da olay çıkması ihtimali zayıf olan bir organizasyon için toplumsal olaylara müdahale etmekle görevli binlerce polisin görevlendirilmesi eleştirilmektedir (EGM, 2002: 14).

Çevik Kuvvet birimleri için ön planda yer alan sorunlardan biri de hiç şüphesiz çalışma saatleridir. Özellikle araştırmaya konu edilen Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görev yoğunluğu neredeyse hiç azalmamaktadır. Kendi mesai döngüsünde yoğun ve fazla çalışan personelin haftalık izinleri de sık sık kesilmekte ve telafi edilmemektedir. Haftalık çalışma süresi 60 saati bulmakta ve bazen de aşmaktadır. Çünkü önemli hadiselerde Emniyetteki diğer birimlerin aksine görev değişimi yapılamakta, personel olay sona erinceye kadar görev yapmaktadır. İkinci bir emire kadar çıkış verilmemesi uygulamasına sıklıkla rastlanılmakta, kimi zaman keyfiliğe kaçılmaktadır. Fazla çalışan bu saatler için personel mesai ücreti almamakta, hatta diğer birimlerin aldığı (İstihbarat, Terör, Kaçakçılık vb.) tazminattan da yararlanamamaktadır. Bu durum personel üzerinde yıpratıcı etki yapmaktadır.

1999 yılında Avrupa Konseyi'nde, uluslararası geçerli olan çalışma süresi ortalama günlük 8, haftalık 40 saat olarak belirlenmiş, bunun haftalık ortalama 50 saati geçmemesi tavsiye edilmiş ve 60 saati geçmemesi ısrarla belirtilmiştir. İngiltere'de Polis Federasyonu Merkez Komitesi raporunda çalışma saatinin haftalık, yemek molalarını da içermek üzere, 40 saat olması

gerektiğini belirtmektedir. Anayasanın 128 maddesine, ülkemizin imzaladığı ILO sözleşmelerine ve 657 sayılı Kanunun 99. ve takip eden maddelerine göre haftalık çalışma süresi 40 ve günlük çalışma süresi 8 saattir. Ancak 19.10.1995 tarihli ve 231771 sayılı Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelinin Çalışma Saatlerine İlişkin Esaslar konulu Bakanlık Genelgesinin 4. maddesinde, çalışma saatleri olağan durumlarda bile bu süreyi aşacak şekilde düzenlenmiştir (EGM, 2002: 38)

Yukarıda değinilen sorunların yanı sıra çevik kuvvet polisi, görevin niteliği, çalışma şartları, örgüt yapısı, iletişim, sosyalleşme vb. nedenlerden kaynaklanan daha birçok sorunla karşı karşıya kalmaktadır. Bu konularda yaşanan başlıca sorunlar arasında şunları saymak mümkündür;

- Düşük statü ve motivasyon; Çevik Kuvvetin Emniyetin diğer birimlerine nazaran daha alt statüde görülmesi/algılanması, bu durumun olumsuz bir imaj algısı yaratması, personelin atıl bir yerde çalıştığını düşünerek kendini işe yaramaz olarak görmesi, Çevik Kuvvete tayini çıkan personelin daha baştan gönülsüz ve isteksiz olması vb.,
- Sosyalleşme; sürekli aynı çevre içerisinde aynı insanlarla bulunmanın toplumdaki soyutlanmayı ve yabancılaşmayı tetiklemesi, başka bir sınıf, statü veya meslektan arkadaş edinilememesi vb.,
- Lojistik; tesislerin oldukça yetersiz olması, dinlenmeye ve boş zaman değerlendirmeye uygun ortamların bulunmaması, göreve çıkılan araçların konfordan yoksun olması, kullanılan teçhizatların (cop, kask, kalkan vb) yetersizliği vb.,
- Ailevi sorunlar; personelin ailesiyle yeterince ilgilenememesi, işteki stresini evine yansıtması, dost ve akraba ziyaretlerini ihmal etmesi, çalışma zamanı ve süresinin belirsizliği nedeniyle herhangi bir program yapamaması, bu nedenlerle ailesinde tepki görmesi vb,
- İletişim; memur ve amirler arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olmaması, personelin amirlerine dertlerini anlatamadıkları ve sorunlarıyla ilgilenilmediğine ilişkin şikayetleri, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan ast-üst ilişkilerinin iletişim kanallarını tıkaması,

- Toplumsal olaylarda karşılaşılan sorunlar; personelin görevle ilgili bilgilendirilmemesi, olayların önemine ilişkin herhangi bir ayırım yapılmaksızın abartılı sayıda personel görevlendirilmesi, olayın başlama saatinden çok daha önce görev alınması, karşıt grupların polise yönelik saldırı veya tahriki, teçhizatlarla birlikte uzun süre ayakta beklemenin vermiş olduğu yorgunluk vb.,
- Ödül ve ceza; maaş taltifi, takdir, teşekkür gibi mesleki ödüllere nadiren başvurulması, personelin yaptığı hatalar karşılığında cezalandırılırken, başarılarında ödüllendirilmemesi, ceza-ödül sisteminde her zaman cezaya öncelik verilmesi vb.,

Bu araştırmada; işlerine ilişkin örgütsel ve bireysel birçok faktörden etkilenen Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görev yapan polis memurlarının, maruz kaldıkları bu olumsuz etkilerin, iş doyum düzeylerini ne ölçüde etkilediği ölçülmektedir. Böylelikle personelin karşı karşıya kaldığı sorunların “iş doyumuyla” olan ilişkisi ve bazı olumsuz davranışların ortaya çıkmasında iş doyumsuzluğunun etkili olup olmadığı açıklanmaya çalışılacaktır.

## **1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Bu araştırma ile 2009 yılında Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının iş doyumlarının hangi düzeyde olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı, polis memurlarının iş doyum düzeyini ölçerek iş doyumunun çeşitli boyutlarda bazı demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek, böylelikle de Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının iş doyum düzeylerine ilişkin analizler yapabilmektir.

Çevik Kuvvette çalışan polislerin iş doyum düzeyleri belirlenip, iş doyumunun azalma nedenleri öğrenilir ise iş doyumunu arttıracak etkinliklerin planlanabileceği düşünülmektedir. İş doyumunu düzeyi yükselen polislerin motivasyonları artacak, böylelikle de Çevik Kuvvetin sunmuş olduğu güvenlik hizmetlerinin kalitesi arttırılabilecektir. Ayrıca doyum düzeyinin yüksek olması, polislerin çalıştıkları kurumun hedeflerini gerçekleştirmesine de katkıda bulunacaktır.

### 1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Polislik, görevin niteliği itibariyle olumsuzluklarla sürekli yüz yüze gelinen bir meslek grubudur. Polis, yapılan görevin riskleri ve sorumluluklarının yanında düzensiz çalışma saatleri, görev nöbet ve vardiya sistemleri, hiyerarşik sistemin neden olduğu ast-üst çatışmaları, her tür suç olgusu ve suçlularla iç içe olma gibi koşulların, birlikte ya da ayrı ayrı yarattığı, genellikle gerilimli bir ortamda mutsuz ve mağdur insanlarla karşı karşıyadır. Polis memurlarının büyük çoğunluğu, meslek yaşamları boyunca gün boyu süren çalışma, insanın doğal dengesine ters düşen uyku ve beslenme düzeni, yeterli zaman ayrılamayan aile ve sosyal yaşam tehdidi ile karşı karşıyadır. Meslek çalışanları üzerindeki aşırı sorumluluk yoğun sıkıntı hissini de beraberinde getirmektedir (Cerrah ve Semiz, 1999).

Polislik mesleğinin, işten kaynaklanan sorunların ortaya çıkardığı olumsuz etkilere yoğun bir şekilde maruz kaldığı göz önünde bulundurulduğunda, iş doyumunun ve doyumsuzluğunun, bu mesleğinin icrası açısından ne denli önemli bir kavram olduğu açıktır. Nitekim gereksinimleri uzun süre dikkate alınmayan ve karşılanmayan bireylerde bir süre sonra iş doyumsuzluğu, tükenmişliğe yol açabilmektedir. Ayrıca iş tatminsizliği bireyleri etkilemesinin yanında örgütlere de zarar verebilmektedir. Ostroff (1992) tarafından yapılan bir araştırma iş doyum düzeyi düşük olan personelin performansının azalacağını göstermiştir. İş doyumunun çalışma hayatında beklenen verimlilik ve performans üzerindeki bu doğrudan etkisi nedeniyle polislik mesleği, iş doyumunun incelenmesi gereken önemli alanlardan biridir.

Bununla birlikte görev yoğunluğu ve çalışma şartlarının zorluğu açısından, Çevik Kuvvet birimleri Polis Teşkilatı içerisinde başı çekmektedir. Toplumsal olayların, insan hak ve özgürlüklerini engelleyebilecek bir duruma gelmemesi amacıyla toplumsal olaylarda asayiş temini ile ilgili her türlü önlemi almakla görevli olan Çevik Kuvvet birimleri, son yıllarda artarak devam eden toplumsal olaylara müdahalelerde ortaya çıkan aksaklıklar/olumsuzluklar nedeniyle sık sık gündeme gelmektedir. Çevik Kuvvetin görev aldığı toplumsal olaylardaki tutum ve davranışları, yasal çerçevedeki hak ve özgürlüklerin rahatça kullanılabilmesi açısından büyük önem taşıdığından, bu konudaki olumsuz tutum ve davranışlar

ulusal/uluslararası alanda tartışılmakta<sup>9</sup>; demokratik hakların kullanımına izin vermeyen bir polis imajı hem ülkemiz hem de polis teşkilatının bizatihi kendisi için olumsuz algılara yol açmaktadır.

Bu noktada; Çevik Kuvvet polisinin görev aldığı olayların öncesi/esnası/sonrasında zaman zaman ortaya çıkan olumsuz tutum ve davranışların kaynağının araştırılmasında fayda mülhaza edilmektedir. İşten doyum sağlayamayan çalışanların işe karşı çeşitli olumsuzluklar geliştirebilecekleri dikkate alındığında, Çevik Kuvvet Şubelerinde çalışan polislerin iş doyum düzeylerinin belirlenerek, iş doyumsuzluğunun bazı olumsuz davranışların ortaya çıkmasında etkili olup olmadığının ortaya konulmasının sorunun çözümüne katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu açıdan araştırmamız Çevik Kuvvet polisinin iş doyum düzeyini ve iş doyumunu etkileyen faktörleri göstermesi açısından önem arz etmektedir.

Ülkemizde iş doyumunu konusundaki kaynaklar incelendiğinde, araştırmaların sağlık (hemşireler ve ebeler), eğitim (öğretmenler) ve özel sektör üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Güvenlik sektöründe iş doyumuna ilişkin çalışmalara bakıldığında ise Emniyet Teşkilatına yönelik az sayıda araştırmaya (Deniz, 1999; Aydar, 2000; Sertçe, 2003; Şanlı, 2006; Baştemur, 2006) ulaşılmaktadır. Bununla birlikte söz konusu araştırmaların, araştırma yapılan ildeki tüm personele ya da sadece yönetici sınıfındaki personele yönelik olarak yapıldığı, dolayısıyla Çevik Kuvvet birimlerine ilişkin kapsamlı bir değerlendirmeye yer verilmediği görülmüştür. Ayrıca 2009 Nisan ayı itibarı ile YÖK tez merkezi kayıtlarına bakıldığında, Türkiye’de doğrudan Çevik Kuvvet polisinin iş doyumuna yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu durum araştırmamızın bu konuda yapılan ilk araştırma olması itibarı ile de önemini arttırmaktadır.

#### **1.4. SINIRLILIKLAR**

Bir işyerinde çalışanların iş doyumunu zamanla değişebileceğinden araştırmamız uygulandığı yer, evren ve zaman dilimi ile sınırlıdır. Buna göre; araştırmada elde

---

<sup>9</sup> 2005 yılı AB İlerleme Raporunda; “Gösterilerle ilgili kısıtlamaları azaltmak amacıyla alınan önlemlere rağmen, göstericilere karşı orantısız güç kullanıldığına dair raporlar hala mevcuttur”; 2006 yılı AB İlerleme Raporunda ise; “Toplanma özgürlüğüyle ilgili olarak toplantı ve gösteriler geçmişe oranla daha az sınırlamaya tabidir. Buna rağmen özellikle gösterilerin izinsiz yapıldığı bazı durumlarda güvenlik kuvvetleri aşırı güç kullanmıştır” ibaresine yer verilmiştir.

edilen veriler, 2009 yılında Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görev yapan 1244 erkek, 62 bayan olmak üzere toplam 1306 polis memurunu kapsamaktadır.

Diğer taraftan 2009 yılı itibarı ile Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görev yapan polis memurlarının tamamı 2 yıllık Polis Meslek Yüksek Okulu mezunudur. Bu noktada öğrenim durumu ve unvan değişkenleri açısından herhangi bir farklılık bulunmadığından, anılan değişkenler araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.

Araştırmada tüm evrene ulaşılamayacağından, bir örneklem grubu oluşturulmuştur. Örneklemin temsilini arttırabilmek için Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü bünyesindeki alt birimlerden tabakalı örneklem yöntemiyle orantılı olarak rasgele seçim yapılmıştır. Bu yöntem cinsiyet değişkenine de uygulandığından, bayan polis memurlarının evrendeki -oldukça düşük olan- sayıları (61 kişi), örnekleme de -orantılı bir şekilde- yansımıştır (9 kişi).

### **1.5. ARAŞTIRMANIN SORULARI**

Bu araştırmada yanıt aranan sorular şu şekildedir;

1. Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü için hazırlanan iş doyumu anketinin güvenilirlik düzeyi nedir?
2. Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü için hazırlanan iş doyumu anketinin faktör yapısı ne şekildedir?
3. Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının iş doyum düzeyleri;
  - a) Genel olarak,
  - b) Araştırmada incelenen alt boyutlara göre nasıl bir yapı göstermektedir?
4. Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının genel ve alt boyutlardaki iş doyum düzeyleri;
  - a) Yaşa,
  - b) Kıdeme,
  - c) Cinsiyete,

d) Medeni duruma,

e) Çalışılan alt birimlere göre farklılık göstermekte midir?

Anılan sorular doğrultusunda; Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının iş doyum düzeylerini ölçmek için hazırlanan anketin kullanılabilir ve analize elverişli olup olmadığı, anketin bütünü ve alt boyutları kapsamındaki iş doyumunun nasıl bir yapı sergilediği, ayrıca iş doyumunun demografik değişkenler ve çalışılan alt birim değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığı yanıtlanmaya çalışılacaktır. Bununla birlikte elde edilen bulgular literatürde yer alan bilgiler ışığında yorumlanacaktır.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL TEMELLER

#### 2.1. İŞ DOYUMU KAVRAMI VE ÖNEMİ

Genel olarak çalışanların işlerine ilişkin duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanan iş doyumunu kavramı, ilk kez 1920'lerde ortaya atılmış ve önemi 1930-40'lı yıllarda anlaşılmıştır. Önemli olmasının bir nedeni, yaşam doyumunu ile ilişkili olmasıdır ki bu durum kişinin fizik ve ruh sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bir diğer nedeni ise üretkenlikle ilgilidir. İş doyumunu ile üretkenlik arasında doğrudan bir ilişki olmamakla birlikte doyumsuzluğun yarattığı dolaylı etkiler (stres, grup uyumu gibi) konuyu önemli kılmaktadır. İş doyumunu kavramıyla ilgili ayrıntılı bilgi vermeden önce, kavramı oluşturan iş ve doyum kelimeleri hakkında kısa bir bilgi vermek yerinde olacaktır.

İş, “kişinin sosyal ve ekonomik sistem içinde, meslek adı altında yerine getirdiği, sosyal olarak edinmiş olduğu rollerden biri”dir (Oral, 1993: 51). Başka bir ifadeyle iş, “örgütsel ortamda belirli bir zaman diliminde gerçekleşen, beraberinde kimi ilişkileri getiren ve ücret karşılığı girilen mal ve hizmet üretme çabasıdır” (Sevimli ve İşcan, 2005: 56).

Son zamanlarda yapılan çalışmalarda, işin yaratıcılık (düşünme), fiziksel çalışma, sosyallik (başkalarına yararlı olma, sevinç ve acıları arkadaşlarıyla paylaşma) gibi üç temel özelliği üzerinde durulmaktadır. Bir insanın yaptığı işin bu üç özelliği taşıması gerektiği düşüncesinden hareketle, sosyallik ve yaratıcılık boyutları da “iş”in içine katılmaya başlanmıştır (Özden, 2003: 48-49). Çünkü insan demir yığınınından ibaret bir iş makinesi, et, kemik ve sinirlerden oluşan bir organizma olmanın ötesinde, kişiden kişiye değişen, farklı fiziksel, duygusal, ruhsal ve sosyal özelliklere sahip bir varlıktır, dolayısıyla da her insanın kendine özgü duygu, düşünce, algı, özlem ve beklentileri vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 2). Buna göre çalışma şartlarının, insanın fizyolojik ihtiyaçlarının yanında, zihinsel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını da karşılayacak şekilde yeniden düzenlenmesi ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi gerekmektedir (Schulze, 1998: 519).

Doyum ise, organizmada açlık, susuzluk, cinsellik vb. temel biyolojik ihtiyaçların ya da merak, sevgi, yakınlık, başarı vb. ruhsal ihtiyaçların giderilmesi sonucu denge durumunun yeniden kurulmasıdır (Budak, 2000: 226). Doymu herhangi bir konu ve nesneye karşı yöneltilen duygusal bir tepki olarak da tarif edebiliriz. Bireysel bir süreç olduğu için doymu, kişinin kendi doymu hakkındaki hisleri olarak ele almakta mümkündür (Orhan, 1997: 51).

İş ve doym kavramları hakkında verilen bu bilgilerden sonra iş doymu kavramına geçmek mümkündür. İş doymu tanımı ilk defa 1911’de Taylor ve Gilbert tarafından “en az stres ve yorgunluk yaratacak bir metotla fabrikada çalışmak” olarak ifade edilmiştir. Bu konudaki bilimsel çalışmalar esas olarak 1920’lerde Hawthorne araştırmaları olarak bilinen Elton Mayo ve arkadaşlarının bir elektrik şirketindeki çalışmalarıyla başladığı kabul edilir. Hoppock’un 1935’te yayınlanan “Job Satisfaction” adlı makalesinden beri bu konuda önemli araştırmalar yürütülmüştür (Mertol, 1993: 3).

İş doymu ile ilgili birçok tanım ve değerlendirme bulunmaktadır. Bu tanımlar arasında herkesin fikir birliğine vardığı, ortak ve kesin bir kabul gören herhangi bir tanım ve değerlendirme olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte literatürde yaygın bir şekilde kullanılan bazı tanımlara bakmakta fayda vardır. Buna göre; Davis (1988: 96) iş doymunu, “işin özellikleriyle çalışanın istek ve beklentilerinin birbirleriyle örtüştüğü zaman ortaya çıkan, çalışanın işinden duyduğu memnuniyet ve memnuniyetsizlik” olarak tanımlarken; Locke (1976: 1300) iş doymunu sadece olumlu manada kullanarak, “bireyin işi yada iş deneyiminin değerlendirilmesi sonucunda duyulan olumlu his ya da memnuniye” tanımını getirmektedir.

Diğer taraftan Erdoğan’a göre (1996: 231) “bireylerin işlerine gösterdikleri tutum olumlu yada olumsuz olabileceğinden, iş doymunu bireylerin iş tecrübeleri sonucunda elde ettiği olumlu ruh hali olarak tanımlamak, çalışanın işine göstermiş olduğu olumsuz tutumunu da iş doymsuzluğu olarak tanımlamak gerçekçi olacaktır”. Ayrıca iş doymu “bireyin işini yada işle ilgili yaşantısını, memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak takdir etmesi” şeklinde tanımlamak da mümkündür (Çetinkanat, 2000: 1).

Bu tanımlamaların ardından, Fred Luthans tarafından geliştirilen “iş doyumunun üç önemli yönü”ne vurgu yapmakta fayda vardır (Luthans, 1995: 3):

- İş doyumunu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır. Çünkü görülemez ve sadece hissedilebilir.
- İş doyumunu, genellikle çıktılarının beklentileri ne derece karşıladığı ile ifadelendirilebilir.
- İş doyumunu, birbiriyle ilgili birçok tutumu da beraberinde getirir. Bunlar genellikle iş, ücret, terfi olanakları yönetim tarzı, çalışma arkadaşları v.b tutumlardır.

Özetle, iş doyumunu en genel anlamda iş ortamına ilişkin olumlu ya da olumsuz duyguların tümü şeklinde ifade edilebilir. Literatüre baktığımızda, iş doyumunu tanımlarının daha ziyade olumlu bir anlama vurgu yaptığı görülmektedir. Ancak bazı araştırmacılar kavramın doyum kadar doyumsuzluk anlamı da içerdiği düşüncesinden hareketle iş doyumunun hem olumlu hem de olumsuz yönüne işaret eden tanımlar geliştirmişlerdir.

İş doyumunun yaşam doyumuyla ilgili olduğu ve bireylerin fizik ve ruh sağlıklarını doğrudan etkilediği kabul edilmektedir. İş doyumunu, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin düzenlenmesi, çalışanların psikolojik, ekonomik ve toplumsal gereksinimlerinin karşılanması ve çalışma yaşamından kaynaklanan sorunların en aza indirgenmesiyle sağlanabilmektedir. İş doyumunu sağlanması gerek çalışanın kendisi gerekse örgüt büyük yararlar sağlayacaktır. Nitekim kişinin işi yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Genelde insanlar zamanlarının büyük bir kısmını çalışarak geçirirler ve sürekli işlerini düşünmek durumundadırlar. Bu nedenle yaptıkları işin özellikleri tüm yaşamlarını etkiler (Uyguç ve diğerleri, 1998: 193). Başka bir deyişle insan yaşamında iş doyumunun büyük bir önemi vardır. İşten yeterli doyumunu sağlayan bir çalışan yaşamaktan zevk alacaktır. Aynı zamanda iş doyumunu, çalışan beden ve ruh sağlığını korumasına da yardım etmektedir.

Yapılan çalışmaların çoğunda, çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş doyumunu arasında yakın ilişki görülmektedir. Çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığının korunması, salt birey açısından değil aynı zamanda istihdam edilen işletme açısından

da önemlidir. Çünkü sağlıklı ve işinden hoşnutluk duyan çalışanlar, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine de katkıda bulunurlar (Yüksel, 2003: 214). Örgütsel açıdan ele aldığımızda iş doyumunun varlığı çalışanlarda örgütsel bağlılığının artmasından stresin azalmasına kadar pek çok olumlu katkılar yapmakta ve genel olarak yapılan işin kalitesini artırmaktadır (Çarıkçı, 2000: 155)

Sonuç olarak, belirli beklentilerle bir örgüte giren birey bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmaktadır. Böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. Çalışanın verimliliği ve performansının artması ise, işletmenin verimliliği ve performansını artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliği ve performansını en üst düzeye çıkartmak için, çalışanların yaptıkları işten doyum almaları sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir (Erdil ve diğerleri, 2004: 18). Zira iş doyumunun sağlanması ile ortaya çıkacak sinerji her iki taraf açısından da büyük yararlar sağlayacaktır. İş doyumunun birey ve örgüt açısından sağladığı bu olumlu sonuçlarının yanı sıra iş doyumsuzluğunun bireyin sağlığına olumsuz etkileri ve örgüte zararları (devamsızlık, verimsizlik vb.) düşünüldüğünde iş doyumunun önemi açıkça ortaya çıkacaktır.

## **2.2. İŞ DOYUMU TEORİLERİ**

Psikoloji ve sosyal psikoloji bilimleri topluluğu etkileyen ve yine topluluk içerisinde gerçekleşen olguları incelemektedir. Bu bağlamda bireylerin işlerine karşı geliştirdikleri davranış ve tutumlar bütünü olarak değerlendirilen iş doyum kavramı bu bilimlerin konusu içerisinde yer almaktadır. Aynı zamanda birey davranışlarının örgütleri etkilemesi nedeniyle de bu kavram örgüt biliminin çalışma alanı içerisinde yer almaktadır. Bu kavramı ilk olarak psikologların ele alması nedeniyle bu alanda geliştirilen yaklaşımlarda bireyin gereksinimleri ve değerleri, diğer bir ifadeyle beklentileri temel alınmıştır (Sun, 2002: 16).

Bireylerin gereksinimlerini ve beklentilerini temel alarak yapılan çalışmalarda, insanı çalışmaya sevk etmenin (güdülemenin) yolları araştırılmış böylelikle bu konuda birçok teori ortaya çıkmıştır. Bu teorilerin “güdülenme” odaklı olmalarının nedeni, çalışanın göstermiş olduğu başarı ve performansın onun ne ölçüde güdülenmiş olduğuyla ilgili olmasıdır. İş doyum kavramının kuramsal

çerçevesi oluşturulurken de güdülemenin niteliğinden ve güdüleme kuramlarından yararlanıldığı görülmektedir. Nitekim iş doyumu ve güdüleme birbirleri ile yakından ilişkili kavramlardır (Günbayı, 2000: 14).

Literatürde farklı sınıflandırmalara tabi tutulan bu teorilerin yaygın olarak “kapsam” ve “süreç” başlıkları altında açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Kapsam teorileri davranışı ‘neyin’ motive ettiği üzerinde dururken; süreç teorileri davranışın ‘nasıl’ motive edildiği üzerinde durmaktadır (Tosi ve Mero, 2003: 72).

### **2.2.1. Kapsam Teorileri**

İnsan davranışının belli bir amacının olduğu ve bu amacı elde etmek için çaba sarf ettikleri varsayımına dayanan bu teorilerin tespitine göre, insanlar ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin etmek için çalışırlar. Kapsam teorilerinin insan gücü ve ihtiyaçlarını sıralama alışkanlıklarının altında yatan neden de bu durumdur (Eroğlu, 1998: 257).

İnsanları belirli davranışlara yönelten ihtiyaçların çözümlenmesine önem veren bu teoriler, çalışanların ihtiyaçları hakkında farkındalığı artırır ve yöneticilerin çalışanların nasıl iş doyumu sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırır. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını anladıkları ölçüde organizasyonun ödül sistemini çalışanların enerjilerini ve önceliklerini örgütsel amaçların elde edilmesine yöneltecek şekilde kullanırlar (Barutçugil, 2004: 375).

Bu bölümde kapsam kuramları adı altında dört adet güdüleme kuramı incelenecektir. Bunlar Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi; Clayton Alderfer’in Varolma-Aidiyet-Gelişme (ERG) Teorisi; F.Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi ve McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi’dir.

#### **2.2.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi**

Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, günümüzde popülerliğini koruyan, bireysel gereksinimlerin en kapsamlı biçimde incelendiği ve bunların bir hiyerarşi içinde olduğunu öne süren kuramdır. Bu yaklaşıma göre insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir. Bu kademelendirme şu şekildedir (Eren, 2000: 480; Koçel, 2001: 512):

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme, uyku ve cinsel ihtiyaçlar.

Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, hastalık, yaşlılık vb. hallerde geleceği garantiye alma, tehlikelerden korunma.

Sosyal İhtiyaçlar (Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları): Gruba mensup olma, kendi kendini anlama, şefkat, kabul edilme, başkaları tarafından sevilme, dostluk ilişkileri geliştirme.

Değer İhtiyaçları (Saygınlık İhtiyacı): Prestij, başarı, saygı görme, kendine güven duyma, başkalarının takdirini kazanma.

Kendini Tamamlama İhtiyaçları (Kişisel Bütünlük İhtiyaçları): Yaratma ve tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar, sahip olunan potansiyeli geliştirme.

Bu ihtiyaçlar Maslow'a göre belirli bir sıra içinde ortaya çıkar ve kişi bir ihtiyacı belirli bir ölçüde giderdiğinde artık bu ihtiyacı onu motive etmeyip bir üst grup ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak çaba gösterir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı doğrudan üstteki motivasyona yönelik olarak geliştirilmiş bir yaklaşım değildir. Ancak genel olarak insan ihtiyaçlarını belirli bir sıra dahilinde açıklayan bu yaklaşım daha sonra çalışanların motivasyonunu açıklamaya yönelik olarak kullanılmıştır (Ataman, 2002: 440).

Maslow'un geliştirmiş olduğu yaklaşımın gerçeğe uygunluk derecesini araştıran pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmı bu yaklaşımın varsayımlarını doğrulamış, bir kısmı ise doğrulamamıştır. Hatta bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın sadece ortalama bir Amerikan işçisinin tutumunu esas aldığını iddia etmişlerdir. Ancak, basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur (Koçel, 2001: 514).

### **2.2.1.2. ERG Teorisi**

Clayton Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon teorisidir. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow sınıflandırması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke aynıdır; önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Koçel,

2001: 516). Bu yaklaşıma göre ihtiyaçlar 3 grupta toplanmıştır (Çetinkanat, 2000: 17);

**Varolma (Existence) İhtiyacı:** Fiziksel olarak sağlam olma konusundaki ihtiyaçlardır. Bir işgören bu gereksinimlerini ücret, örgütsel olanaklar, rahat bir çalışma ortamı ve iş güvenliği ile giderebilir.

**Aidiyet (Relatedness) İhtiyacı:** Başkalarıyla iyi ilişkiler kurma ihtiyacıdır. Bu gereksinimler işte, iş arkadaşları ile sosyal ilişkiler; iş dışında da arkadaşlar ve aile ile doyurulabilir.

**Gelişme (Growth) İhtiyacı:** Kişisel yönden gelişme ve yeteneklerini artırma ihtiyacıdır. Bir iş; mücadele, otonomi ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme gereksinimlerini doyurabilir. Bu gereksinimlerin tam olarak doyumunu olanaksızdır. Çünkü yeteneklerin gelişmesi, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına yol açar.

Teori, tatmin edilmemiş ihtiyaçların güdüleyici olduğunu belirtir. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine çalışılır. Ancak, üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler. Örneğin, gelişme ihtiyaçlarını karşılayan bağımsızlık fırsatı arttıkça, bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu yatar (Yüksel, 2004: 128).

Alderfer'in teorisi bir hiyerarşi içermekle birlikte Maslow'un hiyerarşisi kadar katı değildir. Alderfer gereksinim düzeylerini somuttan soyuta doğru sıralamıştır. Ayrıca birden fazla gereksinimin aynı anda doğabileceğini belirtmektedir. Örneğin, karnı aç bir insanın bir gruba ait olup olmadığını hissetmesinin mümkün olduğunu ve bir aktiviteyle uğraşmak konusunda yeteneklerini kullanıp kullanamayacağını farkında olabileceğini söylemektedir (Alderfer'den aktaran Sun, 2002: 17).

### **2.2.1.3. Çift Faktör Teorisi**

Çift etmen kuramı Herzberg ve arkadaşları tarafından 1959 yılında geliştirilmiştir. Araştırma, ABD'de 11 işletmede çalışan 200 civarındaki mühendis ve muhasebeci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Herzberg ve arkadaşlarının yanıt aradıkları temel soru, özellikleri gereği çeşitli faktörlerin iş doyumunu ya da doyumsuzluğu yaratma konusunda nasıl bir etkilerinin olduğudur. Bu nedenle katılımcılara: "işinizde kendinizi ne zaman iyi, ne zaman kötü hissettiğinizi açıklayınız" sorusu

yöneltmiştir. Araştırma verileri incelendiğinde katılımcıların, kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırken iş ile doğrudan ilgili olan, işin kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri durumları anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla birlikte işin dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, denetim vb. kavramları kullanmışlardır (Hampton'dan aktaran Baştemur, 2006: 33)

Bunun üzerine Herzberg bu kavram ve terimleri iki grupta toplamıştır. Motive edici faktörler adı verilen birinci grupta; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiyi kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. İkinci grup faktörler ise hijyen faktörleri adı altında toplanmıştır. Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, nezaret tarzı gibi faktörler bu grubu oluşturmaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olamayacaktır. Bunların mevcut olması çalışanın motive olabileceği minimum koşulları sağlayacaktır (Koçel, 2001: 514). Diğer taraftan bunlara hijyen (koruyucu) faktörler adı verilmesinin nedeni tıbbi hijyen ilkelerine benzer biçimde işlev görüyor olmalarıdır; hijyenin sağlık için tehlikeli olan durumları ortadan kaldırma işlevini işyerinde koruyucu faktörler görmektedir. Bu faktörlerin de hijyen gibi tedavi edici özellikleri yoktur; ancak mevcut olmamaları durumunda daha fazla rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır (Herzberg'den aktaran Sun, 2002: 19).

Özetle Herzberg, iş'te doyum sağlamanın en geçerli yolunun, başarılı olmak ve sorumluluk taşımak olduğunu belirtmektedir, dolayısıyla ona göre motivasyonun sağlanmasında ekonomik faktörlerin çok önemi yoktur. Oysa Maslow, ilk planda ekonomik faktörlere yer vermekte ve bunlar giderilmedikçe, iş'te başarılı olunamayacağını savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 43).

Bu kuramın güdüleyici faktörler üzerinde yoğunlaşılmasına ve çalışanların güdülenmesindeki etkileri ve bunların en üst düzeye çıkarılması şeklinde tanımlanan iş zenginleştirme çalışmalarına ışık tuttuğu belirtilmektedir. Diğer taraftan, Herzberg'in kuramı, koruyucu faktörler olarak belirlenmiş olan faktörlerden bazılarının aynı zamanda güdüleyici faktörler de olabileceği şeklinde eleştirilmiştir (Paknadel, 1995: 25). Zira bazı koruyucu etkenler, denetçilerin ödüllendirilmesi gibi

aynı zamanda güdüleyici etken olarak görülebilir. İşle ilgili bazı dışsal etkenler, işteki içsel etkenlere güdüleyici rol oynayabilirler. Örneğin bazı araştırmalarda fiziksel çalışma koşulları, ısı ve gürültü gibi fiziksel etkenlerin iş doyumunu etkileyebildiği bulunmuştur (Çetinkanat, 2000: 20).

#### **2.2.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi**

David McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar başarıma (achievement), güç kazanma (power) ve bağlılık (affiliation) ihtiyaçlarıdır. McClelland, bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik türden olduğu kadar toplumsal açıdan da önem taşıdığını ve insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duyularının altında başarı ihtiyacının saklı olduğunu belirtmektedir (Eren, 2000: 501).

**Başarı İhtiyacı:** Başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan birey, kendisine ulaşılması güç ve alışma gerektiren anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2001: 516). McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün birey ve toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Birey faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymaktadır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyacak, bu korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltecektir (Eren, 2000: 501-502).

**Güç Kazanma İhtiyacı:** İnsanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurmaktan çekinmezler. Güç kazanma ihtiyacı fazla olan bir kişi, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir (Koçel, 2001: 516; Eren, 2000: 501).

**Bağlılık (İlişki Kurma) İhtiyacı:** İnsanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır. Her bireyin belirli insanlara bağlılık ve onlarla çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk çevresi vardır. Bu sosyal nitelik ve ihtiyaç kuskusuz kişiden kişiye değişecektir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi,

insanlar arası ilişkiler kurma ve geliştirmeye önem verecektir (Eren, 2000: 501; Koçel, 2001: 516).

McClelland bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını, ancak bu üç güdüden, insanı ve toplumu en çok etkileyenin başarı güdüsü olduğunu belirtmektedir. Çünkü bütün insanlar başarılı olmayı çok isterler ama başarısız olmaktan da bir o kadar korkar, huzursuz olurlar. Başarılı olmak bireyi doyuma ulaştırıp, mutlu ederken; başarısız olmakta bireyi mutsuz, çekingen, korkak ve isteksiz kılmaktadır (Gergin, 2006: 59).

<b>Maslow</b>	<b>Alderfer</b>	<b>Herzberg</b>	<b>McClelland</b>
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	ERG Teorisi	Çift Faktör Teorisi	Başarma İhtiyacı Teorisi
Kendini Gerçekleştirme	Varolma	Güdüleyici Faktörler	Başarı
Saygınlık	Aidiyet	Hijyen Faktörler	Güç Kazanma
Sevgi ve ait olma	Gelişme		Bağlılık
Güvenlik			
Fizyolojik			

**Şekil 1. Gereksinim Teorilerinin Karşılaştırılması** (Çetinkanat, 2000: 23)

Buraya kadar anlatılan gereksinim teorileri, iş doyumu araştırmalarının temeli olmuş ve bu teorilerden çok sonra gerçekleştirilen iş doyumu ölçümleri bile işin bireyin gereksinimlerini ne ölçüde karşıladığından hareketle yapılmıştır. Bundan sonraki alt bölümde yer verilecek olan teorileri gereksinim teorilerinden keskin biçimde ayırmak mümkün değildir. Bununla birlikte insan davranışlarının altında yatan güdülerini ve ihtiyaçları açıklamaktan ziyade, kişileri belli bir davranışa yönelten dış etkileri açıklamaya çalışmaları bakımından söz konusu teorileri “süreç teorileri” başlığı altında toplamak daha isabetli olacaktır.

### **2.2.2. Süreç Teorileri**

Süreç teorileri, insan davranışının nasıl başladığı, nasıl yönetildiği, nasıl sürdürüldüğü ve nasıl durdurulduğu sürecini açıklamayı amaçlar. Bir başka ifade ile,

motivasyonun nasıl harekete dönüştüğünü ortaya koyarak, motivasyon sürecini oluşturan değişkenlerin birbirlerini nasıl etkilediklerini ve birbirleriyle olan ilişkilerini açıklamaya çalışır. Bu teorilerin, motivasyonun oluşumunu bir süreç halinde açıklamaları nedeniyle bunların dinamik modeller olduğunu söylemek mümkündür.

“Süreç Teorileri” başlığı altında dört adet teori incelenecektir. Bunlar Vroom’un Beklenti Teorisi, Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Eşitlik (denklik) Teorisi ve Amaç Teorisidir.

### **2.2.2.1. Beklenti Teorisi**

Victor H. Vroom tarafından geliştirilen beklenti kuramında *beklenti*, *araçsallık* ve *valens* (ödülü arzulama derecesi/çekicilik) olmak üzere üç ana kavram vardır. Bireylerin belirli düzeyde gösterdiği çaba sonucu başarıya ulaşacağı inancı “beklenti”, bu başarıyı ikinci derecede başarılar için ön şart kabul etmesi “araçsallık”, hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi “çekicilik” düzeyi olarak kabul edilir. Vroom’un modeli güdülemenin belirleyicileri üzerinde durmakta ve bireylerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını, yani kişinin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır (Yüksel, 2004: 143).

Beklenti; belirli bir düzeyde çaba gösterilmesi sonucunda belirli bir sonuca ulaşacağına dair duyulan inancı ifade etmektedir. Zihinsel ve bedensel çabanın beklenen pozitif sonuçlara ulaştıracağına inancın yüksek olması durumunda kişi daha çok çaba sarf edecektir. Örneğin, bir çalışan işinde üstün başarı göstermek isteyebilir, ancak çalışmasının onu başarıya götüremeyeceğine inanırsa kendisinde başarıya ulaşma gücü bulamayacaktır (Onaran, 1981: 73).

Araçsallık; kişinin arzulanan sonuçlara ulaşması halinde bunun kendisi açısından sağlayacağı faydaya dair algısı olarak tanımlanabilir. Birinci derecede sonuçlara ya da diğer bir ifadeyle örgütsel amaçlara ulaşılması halinde bu durumun ikinci derece sonuçlara yani kişisel amaçlara (para kazanma, güvenliği sağlama vb.) ulaştırıp ulaştırmayacağı konusu önemlidir. Buna göre kişi ancak kendisi açısından faydalı olarak sonuçlara ulaşma yönünde çaba gösterecektir (Ataman, 2002: 448).

Valens; Valens bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şekillerde algılanacaktır. Her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Örneğin, bazı bireyler çalışma arkadaşlarından memnun oldukları ve onlarla yakın ilişki kurmayı istedikleri için işlerinde yükselmeyi istemezler, terfi etmek onlar için cazip değildir. Başka bireyler ise başarıya ulaşmak, daha fazla yetki ve güç sahibi olmak istedikleri için terfi etme istek ve arzuları şiddetlidir (Eren, 2000: 512; Koçel, 2001: 520-521).

Bu yaklaşıma göre, bireyin beklediği sonuç tercih gücü olmaktadır ve kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Eğer birey belli bir sonuca kayıtsız kalmışsa arzulama dereceleri sıfırdır. Arzulama derecesinin pozitif (+) olması için bireyin, bu sonucu elde etmeye, etmemeye göre daha fazla önem vermesi gerekir (Eroğlu, 1998: 271).

Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar kuramın bazı sakıncalar taşıdığını göstermektedir. Kuram gerçekte olduğundan daha karmaşıktır (Eren, 2000: 536). Çünkü çalışanların sadece ödüllendirme ile motive olabileceklerini ve dolayısıyla iş tatmini elde edebileceklerini öne sürmek, diğer birçok faktörü göz ardı etmemize yol açacaktır. Oysa bilindiği gibi insanları işlerine motive eden maddi ödüllendirmelerin dışında, aidiyet duygusu, örgütle olan gönül bağı, bir şeyler üretmenin insana verdiği haz vb. maddi olmayan faktörler de bulunmaktadır.

#### **2.2.2.2. Geliştirilmiş Beklenti Teorisi**

Lyman Lawler ve E.E Porter tarafından Vroom'un teorisini esas alarak, fakat bazı örgütsel koşullar ve gerçekler göz önünde bulundurularak geliştirilen bu teoriye göre, iş doyumunu performans ve adil olarak verilen ödüllerle ilgilidir. Bireyin kendisine verilen işte gösterdiği performansın ödüllendirilmesi doyuma yol açar. Bu ödül doyum ilişkisi bireyin adalet algısı tarafından düzenlenir; yani performansı karşılığında aldığı ödülün adil olup olmadığı konusunda bireyin hissettikleri önemlidir. Birey kendi çabaları sonucunda aldığı ödülü diğer bireylerin çaba ve ödülleri ile kıyasladığında kendisine adil davranılmadığını düşünüyorsa iş doyumunu olumsuz etkilenecektir (Sun, 2002: 23).

Bu modelin ilk bölümü Vroom modelinin aynısıdır. Yani kişinin motive olma derecesi valens ve beklenti tarafından belirlenmektedir. Ancak Vroom'un beklenti teorisinden farklı olarak bu modelde istek ve çabanın her zaman beklenen başarıyı sağlayamayacağı vurgulanmaktadır. Bu noktada iki yeni değişken ortaya çıkmaktadır. Birinci değişken, kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Gerekli bilgi ve yetenekten yoksun bir birey ne kadar çabalarsa çabasının başarılı olamayacaktır. İkinci ilave değişken, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Her örgüt üyesi performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi durumda rol çatışmaları ortaya çıkacak ve bu durum çalışanın başarısını olumsuz yönde etkileyecektir (Ataman, 2002: 449, Koçel, 2001: 523).

Bu teorinin en önemli yanı, motivasyonel kavramları bir model içerisinde bir araya getirmiş olmasındandır. Vroom çalışan insanın motivasyonunu, güç, beklenti, valence ve araçsallık gibi kavramlarla ifade ederken; Porter ve Lawler bunlara ek olarak, bilgi ve özellikler, rol algılamaları, performans, ödüller, ödüllerin denkliliğine ilişkin algılar ve tatminkarlık gibi kavramları kullanarak teoriyi daha da geliştirmişlerdir. Porter ve Lawler, bir kişinin işinde harcadığı çabayı belirleyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmeye çalışmışlar, daha sonra da, çaba ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler üzerinde durmuşlardır (Eroğlu, 1998: 274).

### **2.2.2.3 Eşitlik (Ödül Adaleti) Teorisi**

Ödüllendirmenin iş doyumunu sağlamada tek başına yeterli olamayacağı, özellikle adil ve hakkaniyete uygun şekilde eşit dağıtılmayan ödüllerin belirli bir zaman sonra çalışanların motivasyonlarını kaybetmelerine ve iş tatminsizliğine yol açabileceği göz ardı edilmemelidir. Bu noktada “eşitlik” yada “ödül adaleti” olarak adlandırılan teori karşımıza çıkmaktadır.

J. Stacy Adams, ABD'nin “General Electric” firmasında yaptığı araştırmalarda ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir değeri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Adams, incelemelerinde bireylerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı

gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir (Eren, 2000: 522).

Adams'ın teorisine göre, çalışanlar kendi sahip oldukları bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim seviyesi ve gösterdikleri çabayla; bunların sonucunda elde ettikleri ücret, ek ödemeler, statü, üstlerden gelen olumlu bir geribildirim, terfi vb. ödülleri diğerlerinininkiyle karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda birey ya bir eşitlik ya da bir eşitsizlik algılar. Eşitsizlik bireyin lehine veya aleyhine gerçekleşebilir (Ataman, 2002: 450). Bu karşılaştırma aşağıdaki gibidir (Çetinkanat, 2000: 27):

Kendi Girdileri		Diğerlerinin Girdileri
-----	Karşısında	-----
Kendi Çıktıları		Diğerlerinin Çıktıları

Birey bu karşılaştırma sonucunda eşitlik görürse, teori bireyin işi ve performansı için çaba sarf etmeye devam edeceğini varsayar. Bu karşılaştırmada eşitsizlik varsa, burada haksızlık vardır. Adams'a göre, dengesizlik bireylerin karşılaştırma yapmasına neden olmakta, bu da iş için gösterecekleri çabaya yansımaktadır (Çetinkanat, 2000: 27). Eşitlik teorisine göre çalışanlar, kendilerini karşılaştırmak için, çoğunlukla yüksek düzeyde ödüllendirmekte olanları seçerler ve kendilerini bu kişilerle denk görerek, onlardan daha az yetenekli olmadıklarını göstermek isterler. Bu yüzden çalışanlar, karşılaştırmaya temel aldıkları kişilerin ödülleri ile kendi ödülleri arasındaki farkın çok önemli olduğunu düşünmeye başladıkları zaman, böyle algılamayanlara göre daha büyük bir çaba gösterirler (Eroğlu, 1998: 291).

Emniyet Teşkilatı ödül adaleti açısından değerlendirildiğinde, çalışanlarda takdir, teşekkür belgesi, maaş taltifi, tazminat gibi ödüllerin adaletli ve eşit olarak dağıtılmadığı görüşünün yaygın olduğu görülmektedir. Özellikle bazı birimlerin (Cumhurbaşkanlığı polisi, Meclis polisi, İstihbarat vb.) kaydadeğer oranda ek tazminat almaları, bazılarının da (Kaçakçılık, Terör vb.) sık sık maaş taltifi ile ödüllendirilmeleri, Çevik Kuvvet veya karakol gibi birimlerde görev yapan polislerin sürekli olarak kendilerini diğer birimlerde çalışan arkadaşlarıyla kıyaslamalarına neden olmakta ve bu durum iş hayatına olumsuz yönde yansımaktadır. Tüm polislerin sadece kendilerine verilen görevi yaptıkları düşünüldüğünde, ödüllendirme veya ücret farkının görev yapılan birime göre büyük değişiklikler göstermemesi

beklenir. Ödüllerin adil dağıtılmadığı düşüncesi farklı birimlerde çalışan polislerin birbirlerini kıyaslamalarına, motivasyonlarının azalmasına ve iş doyumsuzluğuna yol açmakta, neticede bu durumdan hem çalışan hem de örgüt zararlı çıkmaktadır.

#### **2.2.2.4. Amaç Teorisi**

Evdin A. Locke ve Gary P.Latham tarafından geliştirilen Amaç teorisi, kendisine yüksek amaçlar saptayan yada başkalarının onlar için saptadığı yüksek amaçları kabul eden bireylerin, daha çok çalışıp, daha iyi performans göstereceğini ileri sürmektedir (Çetinkanat, 2000: 27). Bu teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Ayrıca kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi de önem taşımaktadır (Koçel, 2001: 526).

Bu yaklaşıma göre, bireyin performans düzeyi başarmak istediğine göre değişir ve bir bakıma bireyin performansı belirlediği amaçlara göre şekillenir. Buna göre Locke, amaç-ış ilişkisini inceleyerek şu sonuçlara ulaşmıştır (Eren, 2000: 505);

1. Amaçlar ne kadar açık ve belirginse, iş başarısı da o kadar yüksek olmaktadır.
2. Amaçlar güçleştikçe başarı artmaktadır. Çünkü başarılı kişiler güç amaçlara daha fazla önem vererek bunlara ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadır.
3. Amaçların iş görenlerce benimsenip kabul edilmesi, başarıyı arttırmaktadır.
4. Çalışanların, işleriyle ilgili kararlara katılmaları, başarıyı arttırmaktadır.
5. Çalışanlara, yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi, başarıyı arttırmaktadır.

Amaçların zor ancak ulaşılabilir olmasına, belirgin ancak çalışanların özgürlüğünü ve inisiyatifini tümüyle sınırlandırmayacak şekilde olmasına dikkat edilmelidir. Birey belirli amaçlara sahip olmalı, bunları benimsemeli, gerçekleştirilir bulmalı, kendisi tarafından ulaşılır görmelidir. Bu koşullarda amaç teorisi motivasyonu sağlama konusunda önemli bir yardımcıdır. Nitekim bazı çelişkilerine rağmen birçok araştırma tarafından desteklenmiş ve motivasyonu açıklamada kapsamlı bir teori olarak değerlendirilmiştir (Ataman, 2002: 455).

Öte yandan, teorinin erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişinin, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans göstereceği ve daha fazla motive olacağı varsayımının, kamu çalışanları açısından geçerliliğinin düşük olduğu söylenebilir. Zira kendisine amaçlar belirleyip bu amaçlar doğrultusunda yüksek performans gösteren memur ile hiçbir amacı olmayan sadece mesaisini dolduran memur arasında çoğu zaman bir farkın olmaması, zamanla amaçları doğrultusunda daha fazla çalışan kişiyi de olumsuz yönde etkilemekte ve motivasyonu kaybetmesine yol açabilmektedir (Baştemur, 2006: 47).

### **2.3. İŞ DOYUMUNUN BOYUTLARI**

Bu bölümde Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görev yapan polis memurlarının iş doyum düzeylerini etkileyebileceği düşünülen faktörler ele alınarak, araştırmaya konu edinilen iş doyum boyutları belirlenecektir.

İş doyumunu konusunda tartışılan konulardan biri iş doyumunun tek boyutlumu yoksa çok boyutlumu olduğudur. İş doyumunun tek boyutlu olması, bireyin işinden dolayı ya tatmin duyması yada tatminsizlik yaşaması anlamına gelmektedir. Çok boyutlu olmasından kasıt ise bireyin işinden bazı sebeplerden dolayı tatmin olurken, diğer bazı nedenlerle tatminsizlik duymasıdır. Konuya ilişkin yapılan araştırmalar, çalışanların işin sadece bir boyutundan etkilendiklerini söylemenin mümkün olmadığını, aksine işin birbirinden farklı birçok boyutunun çalışanların iş doyum düzeylerini etkilediğini göstermektedir.

Yazılı kaynaklar incelendiğinde, iş doyumunun boyutlarının, başka bir ifadeyle iş doyumunu yaratan faktörlerin, iki ana başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, iş ortamı ve işle bağlantılı faktörlerdir. Burada bireye nasıl davranıldığı, kendisine verilen görevlerin özellikleri, iş ortamındaki diğer bireylerle ilişkileri ve ödüllerden söz edilebilir. İkincisi ise bireylerin kişilik özellikleridir. İki grupta toplanılan bu değişkenler birbirleri ile etkileşerek iş doyumunu etkilerler (Spector, 1997).

#### **2.3.1. Örgütsel Faktörler**

Bireyin günlük yaşamının büyük bir kısmı işte geçmektedir. Bu durum işe bağlı veya işten kaynaklanan bazı sorunların, çalışanı doğrudan etkilemesine neden olmaktadır.

Yapılan araştırmalar çalışanın iş doyumunu etkileyen birçok örgütsel faktörden bahsetmektedir. Bu faktörlerden çalışmamızda inceleyeceklerimiz; işin yapısı, çalışma koşulları, yönetim biçimi ve denetim, ücret, terfi ve ilerleme olanakları, ödüllendirme ve çalışma arkadaşlarıdır.

### **2.3.1.1. İşin Yapısı**

Bireyin iş doyumunu etkileyen başlıca etken yaptığı işin ilginç ve zevkli olması, çalışan tarafından sevilip beğenilmesidir. Nitekim işin kendisi doyum veya doyumsuzluğa yol açmaktadır. İşin kişiye anlamlı gelmesi, mesleğinin sorumluluk gerektirmesi, hedeflerin güçlüğü veya kolaylığı iş doyumunu etkilemektedir. İş doyumunu, bireyin beklentilerinin karşılandığı zaman olur. İş tatminsizliği ise, bir işin her ne sebeple olursa olsun bireyin işle ilgili kendisi için önemli olan nitelikleri taşımaması ve karşılayamaması sonucu görülmektedir.

Bazı durumlarda işin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı çalışanın, kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığından bu durum çoğu kez bir tatminsizlik nedeni olmaktadır. Bir alışan; becerileri, deneyimleri ve kişisel meraklarını karşılayan görevleri yerine getirmekten dolayı, doyumuna ulaşabilir. Bu doğrultuda ilgi alanları, yetenekleri ve ilerleme fırsatlarına dayanarak iş seçimi yapan bireylerin iş doyumlarının, aile baskısı ve ücrete dayanarak iş seçimi yapanların doyumlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Yıldırım, 2006: 62).

Bir işin çalışanlara sıkıcı veya monoton gelmesi işin niteliğinden kaynaklanan bir diğer doyumumsuzluk faktörüdür. Bir işin aynı tempoda sürekli tekrarlanarak yapılması sonucunda, çalışanın duyduğu yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına monotonluk adı verilir. Monotonluk alışanların Şikayet ve tatminsizlik kaynaklarının başında gelmektedir (Eren, 2000: 419). İnsanlar genellikle değişiklik ve yeni bir Şeyler aradıkları için kolayca sıkılırlar. Saatlerce aynı aktiviteyi gerektiren bir iş kısa zamanda sıkıcı hale gelmektedir. İşinden sıkılmış bir birey ise çoğunlukla iyi bir çalışan olamaz.

Öte yandan bir işin zorluk derecesi ve genel görünümü de iş doyumunu etkilemektedir. İşin zorluk derecesinin bireyin kapasitesinin çok üzerinde olmaması gerekir. Yapılan işin fazla zor olması iş doyumunu arttırmak yerine bıkkınlık

oluşturarak iş doyumunu düşürmektedir (Erdoğan, 1996: 236). İş doyumunu açısından önem taşıyan bir diğer nokta ise işin genel görünümünün toplum tarafından nasıl algılandığıdır. Nitekim yapılan işin toplum için faydalı ve önemli olması, çalışana sağladığı saygınlık ve statü, toplumdaki gelen ve memnuniyet ifade eden geri bildirimler çalışanın tatminini ve motivasyonunu olumlu yönde aksi durumda ise olumsuz yönde etkileyecektir. Örneğin; temizlik işlerinde çalışanların yaptıkları işe toplum tarafından aşağılayıcı bir ifade ile 'çöpçülük' denmesi o işi yapan kişilerin işlerinden nefret etmelerine ve böylelikle işlerinden elde edecekleri tatmin seviyelerinin düşmesine neden olabilecektir (Baştemur, 2006: 20).

Çevik Kuvvet polisinin yaptığı görevlerin çoğunlukla fiziksel çaba gerektirmesi ve çalışma sisteminden dolayı dinlenmeye çok imkan vermemesi, personelin yorulmasına ve yıpranmasına sebebiyet vermektedir. Ayrıca görevler nedeniyle uzun süre aynı yerde hareketsiz bir şekilde bekleme (genç olmanın getirdiği hareketli görev yapma isteğinin gerçekleşmemesi), sorumluluk ve inisiyatif alamama nedeniyle kendini etkisiz ve verimsiz hissetme, yaptığı işin toplum tarafından pek olumlu algılanmaması ve nihayetinde polislik mesleğini sevdiği ve istediği için mi yoksa başka bazı nedenlerden ötürü mü seçtiği gibi etkenlerin Çevik Kuvvet'te görev yapan polis memurlarının iş doyumunu ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir.

### **2.3.1.2. Çalışma Koşulları**

Çalışma koşullarının, çalışanın iş doyumunu etkilediğini, iyi koşulların iş doyumunu yükseltip, olumsuz çalışma koşullarının ise iş doyumunu düşürdüğünü söylemek mümkündür. Çalışma koşulları duruş ve hareketler, yorgunluk, gerilim, monotonluk, iş güvenliği, kazalar, motivasyon, vardiya çalışması, çalışma süresi ve saatleri, dinlenme aralıkları vb. alt faktörlerin tamamının oluşturduğu bir kavramdır.

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamını istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir. Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Fazla mesailer veya uzun çalışma saatlerinin insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini

yenileyememelerine yol açtığı söylenebilir. Çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Luthans, 1995: 122).

“Çalışma koşulları” faktörü Çevik Kuvvet açısından değerlendirildiğinde, personelin işe ilişkin en önemli sorunlarının bu faktörden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sorunlardan bazıları şunlardır;

- Görev tanımının net olmamasından dolayı her türlü konuda görev alma (personel bu durumu, Çevik Kuvvet biriminin “joker” olarak görüldüğü ve bu birime yöneticiler tarafından değer verilmediği şeklinde algılamaktadır),
- Görevlerin genellikle aynı yerde (özellikle 24 saatlik çalışma esasına dayalı, sabit görevler olarak bilinen Güvenpark, Meclis kapıları, ABD-İngiltere ve İsrail Elçilikleri, AKP-DTP Genel Merkezleri vb.) uzun süre beklemeyi gerektirmesi,
- Görevlerde, iş yerinin “görev araçları”yla özdeşleşmesi, araçlardan birçoğunun yeterli konfora sahip olmaması (klima-kalorifer sistemlerinin bozuk olması, koltukların rahat olmaması vb.),
- Görevler esnasında personelin hareket kabiliyetinin sınırlı olması ve en temel ihtiyaçların giderilmesinde bile sıkıntı yaşanması,
- Görev yerlerine saatler öncesinde gelinip, konu bittikten sonra da beklenilmesi (Spor müsabakaları, basın açıklamaları, konserler vb.),
- Görevler esnasında kullanılan teçhizatların uzun süre taşındığında rahatsızlık yaratması (özellikle “robokop” adı verilen vücut koruyucu elbisenin ağır olması, bunun yanı sıra kalkan, kask, cop, gaz maskesi vb. teçhizatların vücutta taşınması),
- Çalışma saatlerinin belirsiz olması nedeniyle personelin görevin ne zaman biteceğini bilememesi,
- İzinlerin sık sık kesilmesi nedeniyle kendine ve ailesine zaman ayıramaması.

Çevik Kuvvet, bir kısmı yukarıda sayılan sorunlarla sıklıkla karşılaşmakta bu durum personelin iş doyumunun, özellikle “çalışma faktörü” boyutunda olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla personelin iş doyumunu arttırmayı amaçlayan yöneticilerin, çalışma koşulları üzerinde önemle durması ve bu sorunlara yönelik çözümler geliştirmeye öncelik vermesi gerekmektedir.

### **2.3.1.3. Yönetim Biçimi ve Denetim (Amirle İlişkiler)**

Yönetim biçimi ve üstlerin davranışlarının, çalışanların iş doyumunda önemli bir rolü vardır. Yönetimin güven veren, dürüst, adil davranılan, iyi ilişkilerin olduğu bir ortam hazırlaması ve sorun çözme yeteneği ve başarısına sahip olması çalışanların doyumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca yöneticilerin, astların iş doyumuna etkisinde astların algılarının da rol oynadığı saptanmıştır (Yıldırım, 2006: 62)

Çalışanların iş doyumunu üzerinde yönetim tarzı iki şekilde etkili olmaktadır (Sapancalı, 1993: 61-62): Birincisi, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Katılım, sonuçta kişinin kendisine saygı duymasını ve tanınma ihtiyacını karşılayacaktır. İşlerinde bu ihtiyaçlarını gideremeyecek olan çalışanlar, bunları başka yerlerde ve ortamlarda arayacaklardır. Bu durum ise, çalışanın iş doyumunu etkileyecektir. İşletmelerde çalışanların kararlara katılımının sağlanması, personelin işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirmesine neden olacak ve bu durum çalışanların iş doyumunu yükseltecektir. İkincisi, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin personel ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması, çalışanların iş doyumunu artırmaktadır.

Öte yandan, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak tanımlanan denetim, genel anlamda iş görenlerin zihinlerinde korku ve endişe uyandıran bir kavramdır (Demir, 2001: 39). Nitekim çalışanlar çoğunlukla denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle denetim, düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterici, küçük düşürücü olduğunda çalışanların işten doyumlarına engel teşkil etmektedir (Başaran, 2000: 220).

Üzerinde durulması gereken bir nokta da denetim-özsaygı-iş doyumunu ilişkisidir. Bir işin o işi yapana doyum sağlaması, kişinin kendisine olan saygısının devamına bağlıdır. Özsaygı ancak bireye değer verilen bir ortamda oluşabilir. Bireye sürekli değersiz olduğu ima edilen bir ortamda özsaygının oluşması ve gelişmesi beklenemez. İlişkilerinde her zaman evet demek zorunda kalan bireylerde özsaygının gelişmesi beklenemeyeceği gibi bu durumdaki bir çalışan işinden doyum sağlaması da beklenemez (Aydın, 1993: 106).

Sahip olduğu hiyerarşik yapı nedeniyle, ast-üst ilişkilerinin katı kurallara tabi olduğu Çevik Kuvvet birimlerinde, amirlerin tutum ve davranışları memurları doğrudan etkilemektedir. Kendisine değeri verildiğini hisseden, görüş ve önerileri dikkate alınan, adil ve eşit muameleye tabi tutulan polis memurlarının iş doyumunun artacağı aksi durumlarda ise azalacağı düşünülmektedir. Bu birimlerde düzen, disiplinin ve katı bir emir-komuta zincirinin ön planda olduğu, personel kimi zaman kendini ifade etmekte sıkıntılar yaşayabilmektedir. Örneğin rahatsızlığından ötürü hastaneye gitmek isteyen bir polis memuru, bu talebini Ekip Amirine (kıdemli polis memuru) söyleyecek, Ekip Amiri Grup Komiserine ileticek, Grup Komiseri uygun görmesi halinde konuyu Birlik Amir Yardımcısına (Kıdemli Komiser Yardımcısı) danışacak ve neticede sevk talebine olumlu yada olumsuz bir cevap verilecektir. Ayrıca sabah içtimalarında yapılan kılık-kıyafet kontrolleri, bazı amirlerin hoşgörüsüz davranışları, sürekli emir ve talimat alma, personelin kendisini değersiz hissetmesine ve işe karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine sebebiyet vermektedir.

#### **2.3.1.4. Ücret**

Ücret faktörü, çalışanın iş doyumunu etkileyen önemli faktörler arasında yer almakla birlikte, tek başına ücretin yüksek olması çalışanın işten doyum sağlamasına yetmemektedir (Başaran, 2000: 206). Spector, farklı iş gruplarından seçtiği üç örnekleme yaptığı çalışma sonucunda, ücret ve iş doyumları arasındaki ilişkinin oldukça düşük olduğunu bulmuştur (Spector, 1997: 42).

İş doyumları ve ücret arasındaki ilişki yapılan araştırmalarda tartışılan bir konudur. Ücretin, motivasyon açısından çok önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen iş doyumları açısından tek başına yeterli olmadığı, ücret tatmininin iş doyumusuzluğunu ortadan kaldırmayacağı, buna karşın ücret doyumusuzluğunun iş doyumusuzluğuna yol açacağı Herzberg tarafından öne sürülmüştür (aktaran Halis, 1998: 288). Nitekim çalışanlar iyi ücret ya da tatmin edici ücret almanın yanında insan olarak kabul edilme, diğer ihtiyaçlarının karşılanması, kendisinin gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, yaptığı işin örgüt için katkısını görebilmesi vb. faktörler açısından da tatmin edilmek istemektedirler.

Öte yandan çalışanlar, emekleri karşılığında kendilerine verilen ücretin yeterli ve adil olmasını isterler. Buna karar verirken de aldıkları ücretin gereksinimlerini ne

ölçüde karşıladığına ve benzer örgütlerde ödenen ücret miktarına bakarlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda kendisine verilen ücretin yetersiz veya adaletsiz olduğu duygusuna kapılan kişi huzursuz olur ve iş doyum düzeyi düşer. Örgüt yönetimleri ise genellikle ücret yetersizliği üzerinde durup, ücret adaletsizliğini göz ardı etmekte ve bu durumun aslında ücret düşüklüğünden daha çok huzursuzluk yaratacağını pek hesaba katmamaktadırlar (İncir, 1990: 33-34).

Ücret adaletsizliği konusu özellikle kamu çalışanları açısından önem arz etmektedir. Zira kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin belirlenmesine yönelik yapılan bir çalışmada kamu çalışanları tarafından bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin olduğu belirlenmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003: 65).

Çevik Kuvvet polisinin aldığı ücret, her ne kadar Emniyet Teşkilatındaki başka bazı birimlere (Cumhurbaşkanlığı Polisi, TBMM Polisi, İstihbarat-Kaçakçılık-Terör Birimleri vb.) göre düşük olsa da, bu durumun personelin iş doyumunu üzerindeki etkisinin diğer faktörlere nazaran daha az olduğu düşünülmektedir. Çünkü “ücret konusu”, Çevik Kuvvet personelinin işin niteliği, çalışma koşulları, yönetim ve denetim faktörlerinde karşılaştığı sorunların yanında tali bir mevzu olarak kalmaktadır. Bununla birlikte ücretlerde yapılacak ciddi bir artışın da iş doyumunu olumlu yönde etkileyeceği açıktır.

### **2.3.1.5. Terfi ve İlerleme Olanakları**

Terfi, çalışanın örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir göreve getirilmesidir. Çalışan bulunduğu görevden daha geniş yetki ve hareket serbestisi tanıyan, daha az gözetimin söz konusu olduğu bir göreve atanırsa terfi olanağı gerçekleşmiş olacaktır (Bingöl, 1996: 134). Terfi ve ilerleme olanakları, insanları çalışmaya teşvik eden ve iş doyumunda önemli rol oynayan bir faktördür. İşe yeni başlayan bir çalışan, önünde ilerleme olanağı bulunmadığı, ücretinin artmayacağı ve mevcut terfi olanaklarının iltimasa yer verdiği duygusuna kapılırsa her türlü çabanın gereksiz olduğuna inanarak işe karşı olumsuz tutumlar takınabilir. Bu durum ise çalışanın işinden şikayet etmesine ve tatminsizliğe neden olur (Eren, 2000: 193).

İş doyumunu açısından yükselme olanağı ücretten daha etkili olduğu belirtilmektedir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin

sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumunu artıracaktır. Ancak başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması ve başarılı olanın yanında başarısızların da ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir (Erdoğan, 1996: 240). Neticede yapılan işin yükselmeye ve gelişmeye imkan sağlaması, ayrıca ilerleme olanaklarının adilliği doğrultusunda doyum düzeyi artacak yada azalacaktır.

Emniyet Teşkilatında görev yapan polis memurlarının terfi olanakları oldukça sınırlıdır. Diğer birçok ülkedeki uygulamanın aksine ülkemizde polis amiri ihtiyacının büyük bir kısmını, Polis Akademisi<sup>10</sup> karşılamaktadır. Bununla birlikte ortaya çıkan ihtiyaç doğrultusunda zaman zaman açılan sınavlarla polis memurları komiser yardımcılığına terfi edebilmektedir. Ancak bu şekilde terfi edenlerin sayısı Emniyet Teşkilatındaki amir sınıfı personel içinde düşük bir orana tekabül etmektedir. Ayrıca meslekten amirliğe geçmeye hak kazananların terfileri Polis Akademisi mezunlarından farklı (daha geç sürelerle terfi edilmektedir) olmaktadır. Bu noktada, emekli oluncaya kadar sürekli polis memuru olarak kalacağını düşünen personelin, daha iyi veya daha fazla çalışmasını teşvik edecek önemli bir neden bulunmamakta, böylelikle de işe karşı isteksizlik ve tatminsizlik ortaya çıkabilmektedir.

### **2.3.1.6. Ödüllendirme**

Çalışanların adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir. Eğer işyeri oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse ödülü hak edenlerin iş doyumunu artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması başarılı olduğuna inanan çalışanların iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir. İş doyumunu işin niteliği ile işten elde edilen maddi-manevi çıkarların uyumu sonucu artmaktadır. Bir örgütte çalışanların yüksek iş doyumunu duymaları uygun ödül sistemlerinin geliştirilmesi ile sağlanabilecektir (Erkmen ve Şencan, 1994: 145).

Bireyler çalıştıkları müddetçe yaptıkları işin karşılığını almanın yanında takdir edilmeyi ve ödüllendirilmeyi beklemektedirler. Nitekim insanlar, bir örgütte yalnızca maddi beklentiler veya temel gereksinimlerini karşılamak amacıyla çalışmazlar. Çünkü bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra hem kendisi için

---

<sup>10</sup> Öğrencilerinin 4 yıllık lisans eğitiminin ardından Komiser Yardımcısı ünvanıyla mezun olduğu üniversite.

hem de başkalarına göre bir değer olduğunu hissetmek ister. Başkaları tarafından takdir edilen kişi, kendine olan güven duygusunu geliştirmenin yanı sıra, yaşadığı çevrede işe yarar bir kimse olduğunu düşünecektir. Bu duygu ise insan için büyük bir tatmin aracı ve kaynağı olacaktır (Eren, 2000). Bu nedenle bir işgörenin çalıştığı örgüt içinde yaptığı işin ve başarılarının karşılığında üstlerinden ve çevresinden göreceği takdirin onun iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu açıktır.

Çevik Kuvvet birimlerinde çalışan polis memurları, görev aldıkları bazı önemli olayların ardından maaş taltifi veya takdir belgesi ile ödüllendirilmektedir. Bununla birlikte Emniyet Teşkilatı personeline verilen takdir ve taltifler çalışılan İl'e ve birime göre farklılık göstermektedir. Nitekim kaçakçılık, istihbarat ve terör gibi birimlerde çalışan personel yaptıkları her operasyon sonrası ödüllendirilirken, Çevik Kuvvet ve Karakol gibi birimlerde çalışan personel çok daha az ödüllendirilmektedir. Bu durum personelde, adil bir ödüllendirme ve değerlendirme sisteminin olmadığı kanaatini oluşturmaktadır. Hatta son dönemlerde bu durum şikayetlere konu olması nedeniyle Emniyet Taltif Komisyonu bazı yeni düzenlemeler yapma yoluna gitmiş ve konu medya'ya da yansımıştır.

Öte yandan Çevik Kuvvet birimlerinde çalışan personel açısından, takdir ve taltif gibi maddi ödüllerden ziyade amirleri tarafından takdir edilme ve övülme gibi manevi ödüllerin daha önemli olduğu düşünülmektedir. Nitekim sürekli yoğun bir tempoda çalışıp verilen görevleri yapmaya çalışan Çevik Kuvvet memurları bu çalışmalardan dolayı en azından bir teşekkür beklemektedirler. Ancak bu birimlerde hakim zihniyetin daha çok "benim için mi çalışıyorlar, devletin işini yapıyorlar... biz çalışmıyor muyuz sanki... nasıl olsa paralarını alıyorlar... beğenmeyen çeker gider" şeklinde olduğu, dolayısıyla personelin maddi ödüllerin yanında manevi ödüllerden de mahrum edildiği düşünülmektedir.

### **2.3.1.7. Çalışma Arkadaşları**

Çalışanlar için iş yerindeki çalışma arkadaşlarıyla ve amirleriyle iyi ilişkiler kurmak önemli bir doyum kaynağıdır. Çünkü işinde iyi ilişkilere sahip bir kişi işine isteyerek gelip, isteyerek çalışacaktır. Bireyin, çalışma ortamında sevdiği ve saygı duyduğu insanlarla birlikte olması, çalışma arkadaşlarıyla dengeli ve samimi ilişkiler kurarak takım ruhuyla hareket etmesi çalışanın iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir.

Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme içerisindedir. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş doyumunu artmaktadır (Erdoğan, 1996: 242). İngiltere’de akademisyenler üzerinde, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş doyumunu ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan bir çalışmada, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (Oshagbemi’den aktaran Baştemur, 2006: 20).

Çevik Kuvvet birimlerinin, Emniyet Teşkilatındaki diğer birimlerden farkı “toplu kuvvet” olarak görev yapmasıdır. Çevik Kuvvet Yönetmeliğinde (madde 12), ‘Çevik kuvvet birimlerinde bütünlüğün bozulmaması amacı ile bu kuvvet personelinin ihtiyaca göre ekip, grup veya birlik halinde görevlendirilmesi esastır’ ibaresi yer almaktadır. Buna göre göreve çıkacak en küçük birim en az 1 ekip (10 kişi) olmalıdır. Görevlere toplu olarak çıkılması ve görevlerin genellikle uzun süreli beklemelerden oluşması, personelin ister istemez kaynaşmasını ve güçlü arkadaşlık bağları geliştirmesini sağlamaktadır. Ayrıca Çevik Kuvvet birimlerinde görev yapan polis memurlarının yaşça genç olmaları da arkadaşlık ilişkilerini kuvvetlendirmektedir. Görevler esnasında karşılaşılan sorunlar arkadaş gruplarıyla paylaşılmakta ve bir müddet sonra bu gruplarda kenetlenme söz konusu olabilmektedir. Bu durum hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Arkadaşlık bağlarının kuvvetli olması personelin yoğun iş stresini bir nebze olsun azaltmakla birlikte, kimi zaman istenmeyen davranışların -2000 yılında yaşanan Çevik Kuvvet yürüyüşleri vb.- ortaya çıkmasına da sebebiyet verebilmektedir.

### **2.3.2. Bireysel Faktörler**

İş doyumunu yaratan bireysel faktörlere gösterilen ilgi 1980’li yılların ortalarına doğru yoğunlaşmaya başlamış; yapılan çalışmalar kişiliğin iş doyumunu yaratan unsurlardan olduğunu kanıtlamıştır. Yapılan araştırmalarda bireylerin iş doyum düzeyleri zaman içinde tekrar tekrar ölçülmüş ve sonuçlar dikkate değer biçimde sabit kalmıştır. Bu durum, iş doyumunu düzeyinin sadece işle değil kişilikle de bağlantılı olduğu düşüncesinin önem kazanmasına neden olmuştur. Bu noktada, iş doyumunun bireylerin bir takım özelliklerine göre farklılık gösterdiği söylenebilir. Nitekim her bireyin sahip olduğu kişilik yapısının farklı olması, beklenti ve

değerlerin de farklılaşmasına dolayısı ile iş doyumunun kişiden kişiye değişiklik göstermesine neden olabilmektedir.

Konuya ilişkin yapılan araştırmalarda; değer, beklenti ve algılarda farklılık yaratan özellikler arasında yaş, cinsiyet, kıdem, medeni durum, unvan, eğitim durumu gibi faktörlerin sıralanmaktadır. Bu faktörlerden araştırmamızda kullanacaklarımız yaş, cinsiyet, kıdem ve medeni durumdur. Araştırmamıza konu edilen personelin tamamının Polis Meslek Yüksek Okulundan Mezun olan polis memurları olması nedeniyle “öğrenim durumu” ve “unvan” faktörleri açısından herhangi bir farklılaşma bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırmamızda bu iki faktöre yer verilmemiştir.

### **2.3.2.1. Yaş**

Yapılan araştırmalar yaş ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yaş arttıkça doyum artmaktadır. Bunun nedeni deneyim nedeniyle uyumun artmasıdır. Beş ayrı ülkede yürütülen çalışmalar yaşlı çalışanların genç çalışanlara oranla işlerinden daha fazla doyum duyduklarını göstermiştir (Davis, 1988: 99). Çalışanların yaşlandıkça, gençlere nazaran işlerinden elde ettikleri doyumun artması şu şekilde açıklanabilir, yaşlı çalışanların işlerinden elde ettikleri kazanım ve deneyim sonucunda işe karşı uyumları artmakta, bu nedenle işlerinden daha tatminkar olmaktadır. Buna karşılık genç çalışanların yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı beklentilere sahip olması nedeniyle işe ilk girdiklerinde tatminsiz olmaları normal sayılabilir (Baştemur, 2006: 11).

Lee ve Wilbur'un (1985) üç yaş grubundan (30 altı, 30-49 arası ve 50 ve üzeri) kamu çalışanları ile yaptıkları; eğitim, mesleki kıdem ve maaşın ara değişken olarak kullanıldığı araştırmalarının sonucuna göre, bu ara değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş doyumunu artmakta; 30 yaşın altındaki grup işlerinin içsel özelliklerinden diğer yaş gruplarına kıyasla daha az doyum sağlamakta ve 30-49 yaş arası ile 50 ve üzeri yaş grubundan olan çalışanlarda bu anlamda önemli bir farklılık gözlenmemektedir. Aynı araştırmanın 50 yaş ve üzeri grup konusundaki bulgusu ise, bu grubun işin dışsal özellikleri, yani terfi, tazmin ve çalışma koşulları gibi değişkenlerden daha fazla doyum sağladığı; bu durumda yine iş doyumunu ile yaşın pozitif korelasyonu olduğudur (Sun, 2002: 35).

Çevik Kuvvet birimlerinde çalışan polis memurları yaşça gençtirler. Çünkü polis okulundan mezun olduktan sonra ilk atama yerleri genellikle bu birimler olmaktadır. Araştırmamıza konu edilen Ankara Çevik Kuvvet'te çalışan polis memurlarının büyük çoğunluğunun 20-25 yaş grubunda olması nedeniyle, iş doyum düzeylerinin "yaş" faktörü açısından anlamlı bir farklılık göstermeyeceği, bununla birlikte personelin yaşça genç olmasının iş doyum düzeyini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

### **2.3.2.2. Kıdem**

Yapılan araştırmalar iş doyumunu ile kıdem arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre mesleğinde kıdemli olanların, kıdemsiz olanlara göre daha yüksek iş doyum düzeyine sahip oldukları belirtilmektedir (Kitapçı, 2001: 221). Bunun nedeni ise mesleğine yeni başlayıp, hizmet süresi az olan kişilerin gerçekçi olmayan beklentilere sahip olması; mesleğinde uzun süreden beri çalışanların ise tecrübeleri arttıkça beklentilerini daha gerçekçi esaslara dayandırdığı şeklinde açıklanmaktadır. Nitekim genç ve tecrübesiz çalışanların, ilk yıllarda iş doyum düzeylerinin çok düşük olduğu, ancak yıllar ilerledikçe düşük olan bu düzeyin giderek yükselmeye başladığı ifade edilmektedir (Ergeneli, 2001: 160).

Davis (1984) yaşlı iş görenlerin kazandıkları deneyim sonucunda işlerine uyum sağladığını buna bağlı olarak da iş doyumlarının arttığını; buna karşın daha genç iş görenlerin işe yükselme ve diğer iş koşulları ile ilgili olarak aşırı bir bekleyişe sahip olabileceğini bundan dolayı da işlerinin ilk yıllarında iş doyumlarının genellikle aynı işi kendilerinden daha uzun süreden beri yapanlara oranla daha düşük olabileceğini belirtmektedir (aktaran Demir, 2001: 29).

Polislik mesleğinin ilk basamağı olarak düşünülebilecek Çevik Kuvvet birimleri genç ve kıdemsiz memurlardan oluşmaktadır. Nitekim Çevik Kuvvet Yönetmeliğinde (madde 36) 'Polis çevik kuvvet birimlerinin personel kaynağını mesleki temel ve branş eğitimi veren polis okulları teşkil eder' ifadesi yer almaktadır. Ayrıca Polis Okulundan yeni mezunlar dışında, kadroda (diğer birimler) çalışan polislerden yalnızca hizmet süresi 3 yılı geçmeyenler bu birimlere alınabilmektedir. Çevik Kuvvette göreve başlayan memurlar bu birimde en az 3 yıl, idarece gerek görülmesi halinde ise (bu süre 3 yıl daha uzatılarak) en fazla 6 yıl çalışmaktadır.

Neticede Çevik Kuvvetlerin, hizmet süresi göz önünde bulundurulduğunda Emniyet Teşkilatındaki hemen hemen en kıdemsiz polislerden oluştuğu, 3-6 yıl arası görev yaptıklarından araştırma örnekleminin kıdem faktörü açısından bariz bir farklılaşma göstermediği ayrıca, mesleki tecrübenin az olmasının iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

### **2.3.2.3. Cinsiyet**

Araştırma bulguları cinsiyet değişkeninin iş doyumunda bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görünmektedir. Çeşitli araştırmalar kadınların iş doyum düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu belirtmekte ve bu durumu kadınların erkeklere oranla daha vasıfsız işlerde çalışmalarına ve düşük ücret almalarına bağlamaktadır. Kadınların erkeklere göre daha yüksek iş doyumunu yaşadıklarını belirten araştırmalar ise bunu kadın ve erkeklerin beklentilerinin ve yaptıkları iş türlerinin farklı olması ile kadınların daha çok sosyal ilişkilere önem vermesine bağlamaktadırlar (Gazioğlu ve Tansel, 2002a: 5).

Öte yandan iş doyumunu ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleme amacıyla yapılan bazı araştırmalarda iş doyumunu bakımından kadın ve erkekler arasında kayda değer bir farklılığın bulunmadığı öne sürülmektedir. Nitekim Bilgiç (1998), kişisel özellikler ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, cinsiyet değişkeninin genel iş doyumunu düzeyinde farklılığa yol açmadığını belirtmektedir.

İstanbul Emniyet Müdürlüğü çalışanlarına yönelik olarak yapılan bir çalışma (Deniz, 1999) kadınların, erkeklere nazaran işlerinden daha az doyum sağladıklarını ortaya koymuştur. Buna karşın Kayseri Emniyet müdürlüğü personelinin iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırma (Baştemur, 2006) ise bayanların iş ve yaşam doyumunu seviyelerinin erkeklere oranla daha yüksek düzeyde olduğu göstermiştir.

Araştırma evrenini oluşturan Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde sayıları bir hayli az olmakla birlikte bayan polis memurları da bulunmaktadır. Bayan polisler, Şube yapılanmasında ayrı bir Grup Amirliği olarak değil, Özel Tim Grup Amirliğine bağlı olarak görev yapmaktadırlar.

#### **2.3.2.4. Medeni Durum**

Yapılan çeşitli araştırmalar iş doyumunu ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmektedir. Bilgiç (1998), Türkiye’de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanların kişisel özellikleri ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, cinsiyet gibi medeni durum değişkeninin de genel iş doyum düzeyi üzerinde farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte sosyal hizmet uzmanlarının iş doyumunu üzerine yapılan bir araştırmada (Işıkhan, 1993) evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş doyumuna sahip oldukları; İngiltere’de iş ortamı ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmada (Gazioğlu ve Tansel, 2002b) ise bekar, boşanmış ya da dul çalışanların iş doyum düzeylerinin, evli çalışanlara göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın örnekleme ait demografik özelliklere, veri toplamak için kullanılan anketin nasıl geliştirildiğine, araştırma için belirlenen sorulara ilişkin bulgulara ve söz konusu bulgulardan hareketle yapılan yorumlara yer verilmiştir.

#### 3.1. EVREN VE ÖRNEKLEME İLİŞKİN BİLGİLER

Araştırmanın evrenini 2009 yılı Temmuz ayı itibarı ile Ankara Emniyet Müdürlüğü Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görev yapan polis memurları oluşturmaktadır. Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü; Birlik Amirlikleri, Özel Tim Grupları, Ulaştırma Büro Amirliği, Atlı Birlik Amirliği, Köpek Eğitim Grup Amirliği ve Diğer Büro Amirlikleri'nden (İdari Büro Amirliği, İkmal Büro Amirliği, Eğitim Büro Amirliği, İç Hizmetler Büro Amirliği, Nöbetçi Büro Amirliği) oluşmaktadır.

Atlı Birlik Amirliği; yerleşkesi, yapılanması ve çalışma düzeni bakımından Çevik Kuvvet bünyesindeki diğer alt birimlerden büyük oranda farklılık göstermesi nedeniyle araştırma kapsamına alınmamıştır. Köpek Eğitim Grup Amirliği; Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünün yapılanmasında “Özel Tim” içerisinde yer alması nedeniyle araştırmaya konu edilen “çalışılan alt birim” bağlamında ayrı bir birim olarak değerlendirilmemiştir. Ulaştırma Büro Amirliği; personel sayısı, görev niteliği ve çalışma koşulları açısından “Diğer Büro Amirlikleri”nden ayrıldığından farklı bir alt birim olarak ele alınmış, geriye kalan Büro Amirlikleri ise yaptıkları görevlerin ve çalışma düzenlerinin benzerlik göstermesi nedeniyle ayrı ayrı değil yalnızca tek bir alt birim olarak ele alınmıştır. Netice itibarı ile araştırmada söz konusu Müdürlük, “Birlik Amirlikleri”, “Özel Tim Grupları”, “Ulaştırma Büro Amirliği” ve “Diğer Büro Amirlikleri” olmak üzere 4 (dört) alt birime ayrılmıştır.

Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü bünyesinde (Temmuz 2009); Birlik Amirliklerinde 623, Özel Tim Gruplarında 353, Ulaştırma Büro Amirliğinde 169, Diğer Büro Amirliklerinde 161 kişi olmak üzere toplam 1306 kişi çalışmaktadır.<sup>11</sup> Bu durumda Birlik Amirliklerinde çalışan polis memurları evrenin yaklaşık %48'ini, Özel Tim Gruplarında çalışan polisler memurları evrenin yaklaşık %27'sini,

---

<sup>11</sup> Dönem itibarı ile Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünden alınan rakamlar.

Ulaştırmada alışan polis memurları evrenin yaklaşık %13'ünü, Diğer Büro Amirliklerinde alışan polis memurları ise evrenin yaklaşık %12'sini oluştırmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, evik Kuvvet Şube Müdürlüğünün yukarıda açıklanan 4 farklı alt biriminde çalışan 170 kişiden oluşmaktadır. Örnekleme, evreni oluştıran alt birimleri (Birlik Amirlikleri, zel Tim Grupları, Ulaştırma Büro Amirliği ve Diğer Büro Amirlikleri) temsil edecek Şekilde, her alt birimin personel sayısının yaklaşık %13'ünün, "Tabakalı rnekleme" yöntemi kullanılarak rasgele seçilmesiyle oluşturulmuştur. Tabakalı rnekleme, sınırları belirlenmiş bir evrende alt tabakaların varlığından yola çıkarak evren üzerinde çalışmaktır (Yıldırım ve Őimřek, 2005). Bu yöntemin etkin olabilmesi için tabakaların -çalışılan alt birimler- kendi içerisinde benzerlik, kendi aralarında ise farklılık göstermesi gerekmektedir. Ankara evik Kuvvetin yapılanmasına bakıldığında çalışan alt birimlerin, çalışma düzenleri ve yapılan görevler yönünden kendi ilerinde benzerlik, kendi aralarında ise gerçek bir farklılık içerisinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırma örnekleminin belirlenmesinde -en uygun yöntem olduğu düşüncesiyle- tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

**Tablo 1. Evren ve örneklemin Dağılımı**

<b>Tabakalar</b>	<b>Evren</b>	<b>Yüzde</b>	<b>rnekleme</b>
Birlik Amirlikleri	623	%13	81
Özel Tim	353	%13	46
Ulaştırma	169	%13	22
Diğer Büro Amirlikleri	161	%13	21
<b>Toplam</b>	<b>1306</b>	<b>%13</b>	<b>170</b>

Bu yönteme göre; Birlik Amirliklerinden (81), zel Tim Gruplarından (46), Ulaştırma Büro Amirliğinden (22), Diğer Büro Amirliklerinden (21) polis memuru rastgele seçilerek, evrenin -aynı zamanda evreni oluştıran tabaklardan her birinin- %13'n temsil eden toplam (170) kişiye anket uygulanmıştır. Anketlerin incelenmesi neticesinde 4 anket çeşitli nedenlerle hatalı bulunmuş, anılan anketler tekrar uygulanmak suretiyle telafi edilmiştir.

### **3.2. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ VE UYGULANMASI**

Araştırmada veri toplama amacıyla iki bölümden oluşan bir anket geliştirilmiştir. Anketin birinci bölümünde kişisel bilgilere, ikinci bölümünde ise iş doyum düzeyini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Kişisel bilgiler kısmındaki sorular araştırmada kullanılacak değişkenler doğrultusunda hazırlanmıştır. Buna göre yaş, kıdem, cinsiyet, medeni durum ve çalışılan alt birim değişkenlerine ilişkin veri elde edilmesi amaçlanmıştır.

Kişisel bilgi formunda, iş doyumuna ilişkin araştırmalarda sıkça başvurulmuş yaş, kıdem, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin yanı sıra çalışılan alt birim değişkenine yer verilmesinin nedeni, Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde yapılan görevler ile çalışma şartlarının alt birimlere (Birlik Amirlikleri, Özel Tim Grupları, Ulaştırma Büro Amirliği ve Diğer Büro Amirlikleri) göre değişmesidir. Bu nedenle farklı alt birimlerde çalışan personelin iş doyum düzeylerinde farklılık olabileceği düşünülerek bu değişkene yer verilmiştir.

Öte yandan literatürde iş doyumunu üzerinde etkili olabileceği belirtilen unvan ve öğrenim durumu değişkenlerine, Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görevli polis memurlarının tamamının Polis Meslek Yüksek Okulu mezunu olması ve unvanlarında herhangi bir farklılık bulunmaması nedeniyle yer verilmemiştir.

Kullanılacak olan iş doyumunu anketine karar vermek üzere yazılı kaynaklar incelendiğinde, yurt içi ve yurt dışında geliştirilen ve kullanılan çok sayıda ölçek bulunduğu, yurt dışındaki ölçeklerin genellikle işyerinin fiziksel koşullarını belirlemeye yönelik olduğu, ülkemizde geliştirilen ölçeklerin ise daha çok eğitim ortamları için tasarlanmış olduğu görülmüştür. Söz konusu ölçeklerde yer alan maddelerin araştırmaya konu edilen kurum için önem taşıyan bazı boyutları/maddeleri barındırmadığı düşüncesiyle; literatürde yer alan iş doyum anketleri esas alınarak, bazı ekleme/çıkarmalar yapılmak suretiyle Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde gerçekleştirilen araştırma için özel olarak hazırlanmış İş Doyum Anketi geliştirilmiştir (EK-1).

Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünün kendine özgü koşulları da göz önünde bulundurularak geliştirilen anket; iş doyumunu altı boyutta ölçmek üzere

hazırlanmış 30 önermeden oluşmaktadır. İşin yapısı, yönetim ve denetim, çalışma koşulları boyutlarında 6'şar, terfi ve ödüllendirme, ücret, çalışma arkadaşları boyutlarında 4'er önerme yer almaktadır. Her bir önerme "Hiç Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" şeklinde derecelendirilerek anket kullanıma hazır hale getirilmiştir.

Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görev yapan ve tabakalı örneklem metodu kullanılarak rasgele seçilen 170 polis memuruna uygulanan anketler, PASW<sup>12</sup> (Predictive Analytics Software) istatistik programı marifetiyle analiz edilmiştir. Anketin faktör yapısını belirlemek üzere ilk etapta faktör analizi yapılmış ve bunun sonucunda ankette yer alan 7 maddenin (EK 3) faktör yük değerlerinin düşük olduğu görülmüştür. Bu 7 madde çıkarıldıktan sonra kalan 23 maddenin kapsam geçerliliği sonucunda 4 faktöre dağıldığı ve bütün faktör yüklerinin 0.400'ün üzerinde olduğu bulunmuştur. Ayrıca yapılan güvenilirlik testleri sonucunda anketin karşılaştırmalı analizlere elverişli bir güvenilirlik katsayısına (0,856) sahip olduğu ortaya çıkmıştır.<sup>13</sup>

Araştırma soruları doğrultusunda anketin tümü ve dört alt boyut için ayrı ayrı ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak, polis memurlarının iş doyumunun genel ve alt boyutlar bazında ne düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ankette elde edilen puanların yaş, kıdem, medeni durum ve çalışılan alt birim değişkenlerine göre hem genel olarak hem de boyutlar bazında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. "Cinsiyet" değişkeninin örnekleme oranısız yapısı (161 erkek, 9 kadın) nedeniyle değerlendirmeye elverişsiz olduğu görülmüş ve analizlere dahil edilmemesine karar verilmiştir.<sup>14</sup>

Örneklemin demografik yapısı temelinde, ortalama ve standart sapma bilgilerinden de yararlanılarak "yaş" değişkeni 22 yaş ve altı, 23 yaş, 24 yaş, 25 yaş ve üstü olmak üzere 5 grup altında; yaş değişkeni ile örtüşür nitelikte olan "kıdem"

---

<sup>12</sup> İstatistiksel analizler için kullanılan 'SPSS' adlı bilgisayar programının 2009 yılından sonraki sürümlerinde kullanılan isim.

<sup>13</sup> Konuya ilişkin detaylı bilgi ve açıklamalara "Anketin Faktör Yapısına İlişkin Bulgular" kısmında yer verilmiştir.

<sup>14</sup> Örneklem her iki gruptan orantılı bir biçimde seçim yapılarak oluşturulmuştur. Dolayısıyla bu sonuç Ankara Çevik Kuvvet Şubesinde görev yapan bayan polis memuru sayısının oldukça sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır. Nitekim 2009 yılı itibarı ile Ankara Çevik Kuvvet Şubesindeki 1306 polis memurundan yalnızca 62'si bayandır.

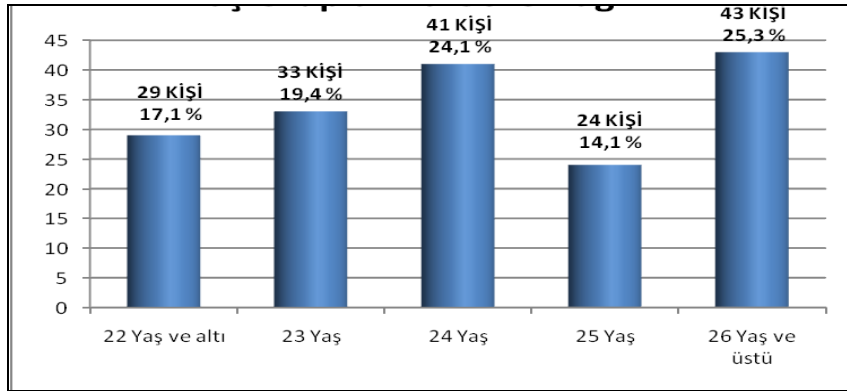
değişkeni ise 1 yıl, 2 yıl, 3 yıl, 4 yıl, 5 yıl ve üstü olmak üzere yine 5 grup altında incelenmiştir.<sup>15</sup> Diğer taraftan “medeni durum” değişkeni evli ve bekar olmak üzere iki grupta ele alınmış; “çalışılan alt birim” değişkeni, yapılan görevlerin niteliği ve çalışma koşulları nazar alınarak, birlik amirlikleri, özel tim grupları, ulaştırma büro amirliği ve diğer büro amirlikleri olmak üzere dört grupta değerlendirilmiştir.

Anketlerin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgulara, araştırma sorularının sırası gözetilerek, aşağıdaki bölümlerde yer verilmiştir

### 3.3. BULGULAR

#### 3.3.1. Örneklemin Yapısına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çevik kuvvet polislerinin %17,1’i 22 yaş ve altında, %19,4’ü 23 yaşında, %24,1’i 24 yaşında , %14,1’i 25 yaşında, %25,3’ü 26 ve üzeri yaşlardadır. Çevik kuvvet birimlerine polis okulundan yeni mezun olmuş polisler atanmakta ve belirli bir süre sonra (mevzuata göre 6 yıl) bu birimden çıkarılmaları gerekmektedir. Bu nedenle Şekil 2 incelendiğinde yaş gruplarının birbirine oldukça yakın olduğu, belirgin yaş farklılıklarının oluşmadığı görülmektedir.

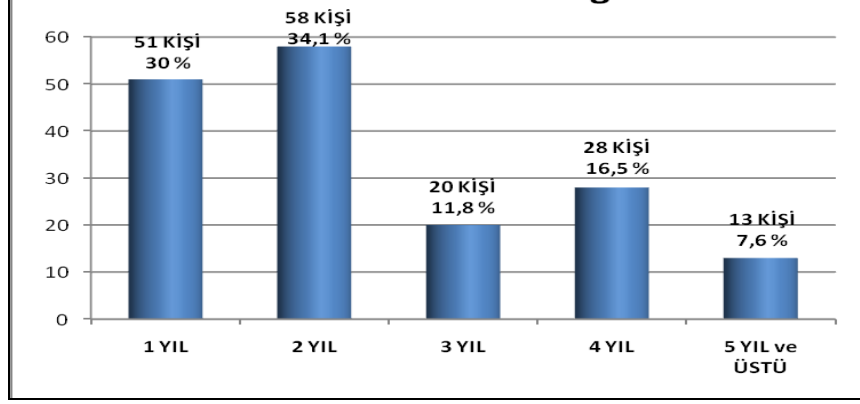


Şekil 2. Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çevik kuvvet polislerinin %30’u 1 yıllık, %34,1’i 2 yıllık, %11,8’i 3 yıllık, %16,5’i 4 yıllık ve %7,6’sı 5 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Şekil 3 incelendiğinde çevik kuvvet’te görev yapan polislerin kıdem yıllarının düşük, kıdem

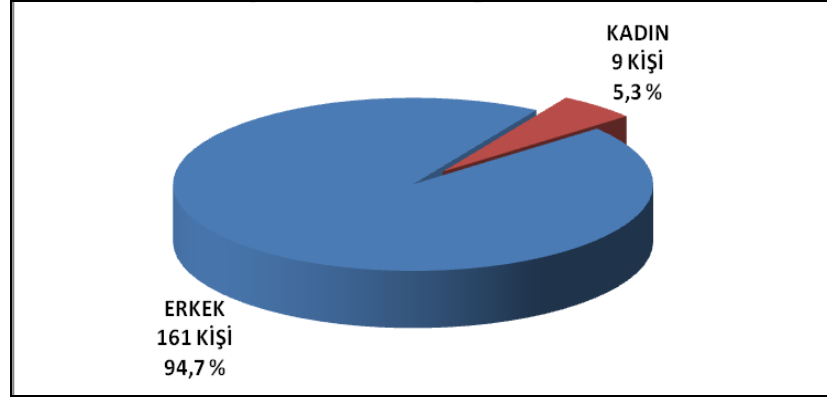
<sup>15</sup> Araştırma örneğini oluşturan Ankara Çevik Kuvvet Şubesi tümüyle polis okulundan mezun olduktan sonra ilk görev yeri olarak bu birime atanan polis memurlarından oluşmaktadır. Bu nedenle örneklem, yaş ve kıdem değişkenleri açısından oldukça homojen bir yapı sergilemekte ve gruplar arasında belirgin yaş/kıdem farklılıkları görülmemektedir.

gruplarının oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu durum yaş değişkeni ile örtüşür niteliktedir.



**Şekil 3. Araştırmaya Katılanların Kıdem Yıllarına Göre Dağılımı**

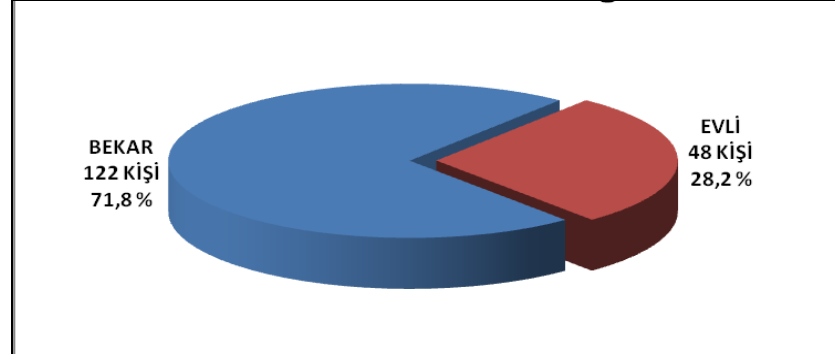
Araştırmaya katılan çevik kuvvet polislerinin %94,7'si erkek, %5,3 kadındır. Şekil 4 incelendiğinde bayan polis memuru sayısının çok düşük olduğu görülmektedir. Çevik Kuvvet birimlerinde sınırlı sayıda bayan polis memuru çalıştığından böyle bir tablo ortaya çıkmıştır. Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde görev yapan polislerin yaklaşık %5'i bayandır. Bu oran Çevik Kuvvet birimlerine de yansımaktadır.



**Şekil 4. Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı**

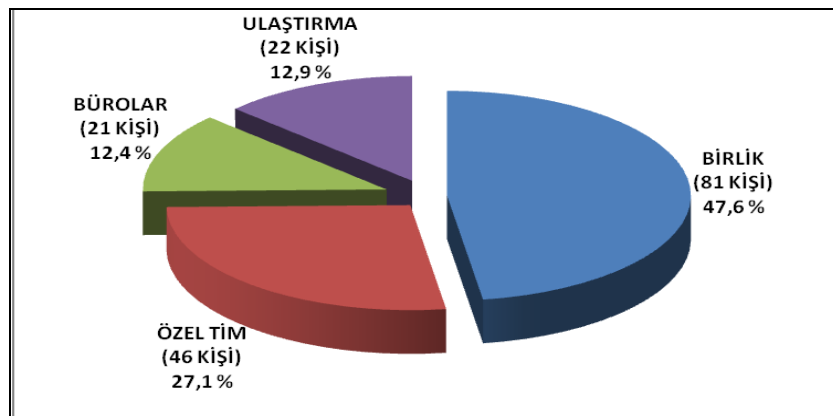
Araştırmaya katılan çevik kuvvet polislerinin %71,8'i bekar, %28,2'si evlidir. Şekil 5 incelendiğinde bekarların evlilere göre yüksek sayıda olduğu görülmektedir. Çevik Kuvvet birimlerinde çalışan polis memurlarının, genç yaşlarda ve mesleğin ilk yıllarında olmaları nedeniyle evli oranının düşük olduğu söylenebilir. Personelin

büyük kısmı çevik kuvvetteyken evliliğe hazırlık yapmakta (para biriktirme vb.), ya çevik kuvvetteki son yıllarında yada çıktuktan sonra evlenmektedir.



**Şekil 5. Araştırmaya Katılanların Medeni Duruma Göre Dağılımı**

Araştırmaya katılan çevik kuvvet polislerinin %47,6'sı “Birlik Amirlikleri”nde, %27,1'i “Özel Tim Grupları”nda, %12,9'u “Ulaştırma Büro Amirliği”nde, %12,4'ü Diğer Büro Amirlikleri”nde görev yapmaktadır. Çevik Kuvvet birimlerinin asli unsurları “Birlikler” ve “Özel Tim”dir. Olaylara müdahale eden personel bahse konu amirlikler bünyesinde çalışmaktadır. Ulaştırma ve Diğer Büro Amirlikleri ise bu birimlere destek mahiyetindedir. Dolayısıyla Birlik ve Özel Tim’de çalışan personel, Çevik Kuvvetteki toplam personelin %74,7'sine tekabül etmektedir. Araştırma örnekleminin belirlenmesinde “orantılı tabakalı örneklem” yöntemi kullanıldığından Şekil 6’da görülen yüzdeler Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nün tümü için aynı kalmakta, evrenin yüzdesi örneklem yüzdesi değişmemektedir.



**Şekil 6. Araştırmaya Katılanların Çalışılan Alt Birime Göre Dağılımı**

### 3.3.2. Anketin Faktör Yapısına İlişkin Bulgular

Faktör analizinde, aynı yapıyı ölçen değişkenler bir araya toplanarak, ölçme işleminin az sayıda faktör ile açıklanması amaçlanmaktadır. Bunun için ankette yer alan maddelerin faktör yük değerleri hesaplanarak, anketin kaç faktöre dağıldığı belirlenir. Faktör analizi uygulanırken, örneklemin büyüklüğü ile dağılımın normalliğine dikkat edilir. Buna göre, örneklemden elde edilen verilerin yeterli olup olmadığını saptamak üzere Kasiyer Meyer Olkin (KMO) testi<sup>16</sup>, verilerin normal olarak dağılıp dağılmadığını belirlemek üzere de Bartlett Sphericity testi<sup>17</sup> yapılmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmada kullanılan iş doyumunu anketine Kasiyer Meyer Olkin ve Bartlett testleri uygulanmıştır.

**Tablo 2. KMO ve Bartlett Sonuçları**

<b>Kasiyer Meyer Olkin (KMO)</b>		<b>0,839</b>
<b>Bartlett Sphericity Testi</b>	X <sup>2</sup>	1231,018
	Sd	253
	P	<b>0,000*</b>

Tablo 2’de görülebileceği üzere Kasiyer Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,839 olduğu bulunmuştur. Böylece verilere uygulanacak faktör analizi sonuçlarının yararlı ve kullanılabilir olacağı görülmüştür. Bartlett testi sonucunda ise değişkenler arasında anlamlı düzeyde yüksek ilişkiler bulunmadığı ve verilerin faktör analizi uygulamak için elverişli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (X<sup>2</sup>:1231,018, Sd:253, P<0,05).

Böylelikle Ek 1’de verilen “İş Doyumu Anketi”nin faktör yapısını belirlemek üzere faktör analizi uygulanmasına karar verilmiştir. Analiz sonucunda ankette yer alan 30 maddeden 7’sinin (2-3-8-9-20-26-28) ya birden fazla faktörde birbirine yakın yüksek ağırlık kazandığı ya da tek başına birer faktör oluşturduğu ortaya çıkmış; söz konusu maddelerin çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde analizlere dahil

<sup>16</sup> Bulunan KMO değeri 0.90-1.00 arasında “mükemmel”, 0.80- 0.89 arasında “çok iyi”, 0.70-0.79 arasında “iyi”, 0.60- 0.69 arasında “orta”, 0.50-0.59 arasında “zayıf”, 0.50’in altında olduğunda ise kabul edilemezdir.

<sup>17</sup> Bulunan değerler değişkenler arasında yüksek düzeyde anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermelidir. Buna göre, P değeri 0.05’ten küçük olmalıdır.

edilmemesi yoluna gidilmiştir. Kalan 23 madde ile yapılan faktör analizi sonuçları Tablo 3’de görüldüğü gibidir.

**Tablo 3. İş Doyumu Anketi Faktör Analizi Sonuçları**

Madde No	1.Faktör	2.Faktör	3.Faktör	4.Faktör
6	0,712			
12	0,601			
15	0,692			
18	0,705			
21	0,699			
24	0,492			
25	0,423			
27	0,651			
29	0,529			
30	0,620			
1		0,622		
7		0,503		
13		0,737		
19		0,765		
4			0,493	
10			0,705	
16			0,649	
22			0,541	
5				0,597
11				0,669
14				0,433
17				0,553
23				0,634

Faktör analizi sonucunda anketin başlangıçta öngörüldüğü üzere 6 faktörden değil yorumlanabilir 4 faktörden oluştuğu görülmüş ve bütün faktör yüklerinin 0,400’ün üzerinde olduğu bulunmuştur. Elde edilen 4 faktörün tüm ölçeği açıklama oranı %50’dir. Faktörlerde yer alan maddeler Ek 2’de verilmiştir.

Ek 2 ve tablo 3’te görülebileceği üzere, ilk faktörde yüklenen 10 madde; 6, 12, 15, 18, 21, 24, 25, 27, 29 ve 30 numaralı maddelerdir. Bu maddelerden 6’sı anketin hazırlanması aşamasında “yönetim ve denetim” boyutunda sağlanan doyumu ölçmesi hedeflenen önermelerden oluşmaktadır. Oluşan yeni yapıda bu boyuta 4 maddenin eklendiği görülmektedir. Bunlardan 15 ve 21. maddeler “ödüllendirme”; 25. madde “işin yapısı”; 29. madde ise “çalışma koşulları” ile ilgilidir. Bu durumda anketi yanıtlayan polis memurlarının ödüllendirmeyi yönetim (amirlerin) fonksiyonu içinde algıladıkları, aynı şekilde işin yapısı ve çalışma koşulları ile ilgili olduğu

düşünülen 2 maddenin de yönetimle örtüştüğü söylenebilir. Böylece ilk faktörde yüklenen maddelerin ortak noktasının yönetim olduğu ve temelde yönetimden sağlanan doyumunu ölçtüğü dikkate alındığında bu boyutun “yönetim” boyutu olarak adlandırılması uygun görülmüştür.

İkinci faktörde yüklenen 1, 7, 13 ve 19 numaralı maddelerin tümü anketin hazırlık aşamasında “işin yapısı” boyutunda yer alan ve işin niteliğine ilişkin doyumunu ölçmesi planlanan önermelerdir. Bu nedenle söz konusu boyut başlangıçta öngörüldüğü üzere “işin yapısı” olarak adlandırılmıştır.

Üçüncü faktörde yüklenen 4, 10, 16 ve 22 numaralı maddeler “ücret” boyutunda sağlanan doyumunu ölçmektedir. Nitekim bu maddeler orijinal ankette de ücret boyutu altında yer almaktadır. Bu nedenle 3. faktörün “ücret” olarak adlandırılmasına karar verilmiştir.

Faktör analizi sonucunda 5, 11, 14, 17 ve 23 numaralı maddelerin anketin dördüncü faktöründe yüklendiği görülmüştür. Başlangıçta “çalışma koşulları” boyutunda yer verilen 14. önerme dışındaki maddelerin “çalışma arkadaşları” ile ilgili olması nedeniyle bu faktörün “çalışma arkadaşları” olarak adlandırılması uygun görülmüştür.

Netice itibariyle; Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görev yapan polis memurları için tasarlanan iş doyumunu anketi başlangıçta 30 soru ve altı boyut olarak öngörülmüş ve bu haliyle 170 kişiye uygulanmıştır. Ancak toplanan anketlerin PASW programı yardımıyla yapılan faktör analiz sonucunda, anketin dört faktör/boyut altında toplandığı/dağıldığı ve bu boyutların toplam 23 sorudan oluştuğu görülmüştür. Başta öngörülen yapıda işin yapısı, yönetim ve denetim, çalışma koşulları, terfi ve ödüllendirme, ücret ve çalışma arkadaşları boyutları yer almakta iken; yeni durumda ortaya çıkan yapı yönetim, işin yapısı, ücret ve çalışma arkadaşları boyutlarını içermektedir. Terfi ve ödüllendirme olarak düşünülen boyuttaki iki maddenin yeni durumda yönetim boyutu altında yer aldığı; çalışma koşulları boyutundaki maddelerden bir kısmının diğer boyutlara kaydığı diğer bir kısmının ise faktör yük değerlerinin düşük olması nedeniyle kapsam dışı kaldığı gözlenmiştir.

### 3.3.3. Anketin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

İş doyumunu anketinin faktör yapısı belirlendikten sonra güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda her bir faktör için ayrı ayrı ve anketin tümü için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış, ortaya çıkan değerler tablo 4’de gösterilmiştir.

**Tablo 4. Ölçeklerin Güvenirlik Sonuçları**

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach Alfa	Ölçeğin Güvenirliği
Yönetim	10	0.873	Yüksek Güvenilir
İşin Yapısı	4	0.700	Oldukça Güvenilir
Ücret	4	0.549	Güvenilir
Çalışma Arkadaşları	5	0.436	Düşük Güvenilir
<b>İş Doyumu (Anketin Bütünü)</b>	<b>23</b>	<b>0.856</b>	<b>Yüksek Güvenilir</b>

Yapılan analizler sonucunda; 10 maddeden oluşan “yönetim” ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin 0.873, 4 maddeden oluşan “işin yapısı” ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin 0.700, 4 maddeden oluşan “ücret” ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin 0.549, 5 maddeden oluşan “çalışma arkadaşları” ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin 0.591 olduğu bulunmuştur. Tabloda da görüldüğü üzere, en düşük güvenilirlik düzeyi “çalışma arkadaşları” boyutuna aittir. Güvenirlik düzeyinin düşük olması bu boyut altındaki maddelerin standart sapmalarının diğer boyutlara göre daha düşük (2.917) olmasından kaynaklanmış olabilir. Nitekim bu boyutta yer alan maddeler için ağırlıklı olarak olumlu yönde görüş belirtilmiş, böylelikle de iş doyum düzeyi diğer boyutlara göre daha yüksek çıkmıştır.

Öte yandan genel iş doyumunu anketinin 0.856 Cronbach Alfa değeri ile “yüksek güvenilirlik” düzeyine sahip olduğu görülmüştür. Bu düzeyin karşılaştırmalı analizler içeren böyle bir çalışma için yeterli olduğunu söylemek mümkündür. Zira Aiken’e göre (1996) bireylerin birbirleri ile karşılaştırıldığı çalışmalarda 0,85 düzeyindeki bir güvenilirlik katsayısı yeterli olmaktadır (aktaran Sun, 2002: 57).

Böylelikle anketin faktör yapısı ve güvenilirlik düzeyine ilişkin bulgulara yer verilerek araştırmanın birinci ve ikinci soruları yanıtlanmış olmaktadır.

### 3.3.4. Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyum Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü sorusu doğrultusunda anketi yanıtlayanların puan ortalamaları hesaplanarak, anketin tümü ve alt boyutlar için ayrı ayrı ortalamalar bulunmuştur. Yine boyutlarda yer alan maddelerin standart sapma değerleri kullanılarak her bir boyutun standart sapma değeri hesaplanmıştır.

**Tablo 5. Ölçeklerin Ortalama Ve Standart Sapma Değerleri**

<b>Ölçek</b>	<b>Ortalama</b>	<b>St. Sapma</b>
<b>Yönetim</b> (Minimum:10, Maksimum:50)	<b>23,68</b>	7,999
<b>İşin Yapısı</b> (Minimum:4, Maksimum:20)	<b>10,98</b>	3,616
<b>Ücret</b> (Minimum:4, Maksimum:20)	<b>10,94</b>	3,140
<b>Çalışma Arkadaşları</b> (Minimum:5, Maksimum:25)	<b>16,45</b>	2,917
<b>İş Doyumu (Anketin Tümü)</b> (Minimum:23, Maksimum:115)	<b>62,04</b>	13,137

Tablo 5’de görüldüğü üzere “yönetim”, “işin yapısı”, “ücret” ve “çalışma arkadaşları” boyutlarının iş doyum ortalamaları sırasıyla 23.68, 10.98, 10.94 ve 16.45’tir. Genel iş doyum anketinin ortalaması ise 62.04’tür. Boyutlara ait minimum ve maksimum değerler, boyutlarda yer alan maddelerin ankette kullanılan 5’li likert tipi ölçme yöntemiyle puanlandırılması ile elde edilmiştir. Buna göre; “yönetim” boyutunda 10 madde yer aldığından, bu boyut için en düşük iş doyum düzeyi 10 ( $10 \times 1 = 10$ ), en yüksek iş doyum düzeyi ise 50 ( $10 \times 5 = 50$ ) puana tekabül etmektedir. 4 madde içeren “işin yapısı” ve “ücret” boyutları için iş doyum düzeyi en düşük 4, en yüksek 20 puan; 5 maddelik “çalışma arkadaşları” boyutunda en düşük değer 5, en yüksek değer 25 puandır. Anketin tümü için geçerli olan değerler ise 23 ve 115’tir. Bu noktada boyutların ortalamalarına ilişkin yapılan analizlerde, boyutların sahip olduğu minimum-maksimum değerler gözetilmiştir.

Yönetim olarak adlandırılan ilk boyutta iş doyum düzeyi düşük seviyede çıkmıştır. Toplam on madde içeren boyutta yer alan maddelerle ilgili görüşlerin

büyük oranda olumsuz yönde olduğu gözlenmiştir. Buna göre Ankara Çevik Kuvvet Şubesinde çalışan polis memurları, yapacakları işlerin kendilerine tam olarak açıklamadığını; amirlerin astlarına karşı adil davranmadıklarını; yaptıkları iş karşılığında sık övgü almadıklarını; verilen bir işi yaptıklarında hak ettikleri takdiri görmediklerini; amirlerin yapılan işle ilgili düşüncelerine önem vermediklerini; amirlerinden değer görmediklerini ve amirlerinin kendilerini bir insan olarak değil de daha ziyade işleri yapacak kişiler olarak gördüklerini düşünmektedirler. Ayrıca görevler esnasında temel ihtiyaçların rahatlıkla karşılanabilmesi; herhangi bir sıkıntıları olduğunda bunu amirlerine rahatlıkla söyleyebilmeleri ve amirlerine ilettikleri sorunlarla yakından ilgilenilmesi konularında da yukarıda sayılanlar kadar olmasa da yine olumsuz yönde görüş belirtmişlerdir.

İşin yapısı boyutundaki iş doyum düzeyinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Bununla birlikte bu boyutta yer alan dört maddeye ilişkin görüşlerin olumsuz yöne daha yakın olduğu söylenebilir. Buna göre, anketi yanıtlayanların çoğu çevik kuvvetteki hiyerarşik yapının işlerin yapılmasını zorlaştırdığını ayrıca işin can sıkıcı ve monoton olduğunu düşünmektedir. Çalışanların hemen hemen yarısı yaptığı işi anlamsız bulmaktadır. Yapılmakta olan işten başka bir iş yapmayı istemek konusunda ise baskın bir görüş ortaya çıkmamıştır.

Anketi yanıtlayanların ücret boyutundaki görüşlerinin genel itibarı ile olumsuzluk içerdiğini söylemek mümkündür. Ancak bu boyuttaki iş doyum düzeyinin orta seviyede olduğu gözlenmiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında, Ankara çevik kuvvet'te çalışan polis memurlarının büyük kısmının, Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldıklarını düşünmelerinin etkili olduğu söylenebilir. Nitekim boyutta yer alan diğer 3 maddeye ilişkin görüşler olumsuzdur. Buna göre, araştırmaya katılanlar maaş artış oranlarını yeterli bulmamakta ve yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri maaşı almadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca personelin tamamına yakını yaptığı işin ek tazminatlar gerektirdiğini düşünmektedir.

Çalışma arkadaşları ile ilgili görüşlerin genel olarak olumlu olduğu gözlenmiştir. Bu çerçevede, ankete katılan polis memurları çalışma arkadaşlarından hoşnut olduklarını; işle ilgili olmayan konularda bile ihtiyaç duymaları halinde arkadaşlarının yardıma koşacağını; iş yerinde karşılaşılan sorunları çözmek için

arkadaşlarıyla birlikte hareket ettiklerini ve yaşadıkları sorunları çalışma arkadaşlarıyla paylaştıklarını belirtmişlerdir. Bu doğrultuda Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının genel olarak çalışma arkadaşlarından memnun olduklarını söylemek mümkündür. Öte yandan başlangıçta bu boyut altında düşünülme- yan ancak faktör analizi sonrası oluşan yapıda bu boyut altında değerlendirilen “çalışma saatlerimin fazla ve belirsiz olmasından rahatsızım” içerikli 23. maddenin olumsuz yöndeki etkisiyle; iş doyum düzeyi orta seviyede çıkmıştır.

Faktör analizi sonrası ortaya çıkan ve tablo 5’te ortalamaları verilen dört alt boyut içerisinde en yüksek iş doyumunun “çalışma arkadaşları”, en düşük iş doyumunun ise “yönetim” boyutunda yaşandığı görülmüştür. Güvenirlilik kısmında da belirtildiği üzere çalışma arkadaşları boyutunun standart sapma değeri diğer boyutlara nazaran düşüktür. Bu boyut altında yer alan maddelere ilişkin düşüncelerin çok fazla farklılaşmadığı, anketi yanıtlayanların ağırlıklı olarak olumlu yönde görüş belirttikleri söylenebilir. Diğer taraftan “işin yapısı” ve “ücret” boyutundaki iş doyum düzeylerinin birbirlerine bir hayli yakın olduğu; yönetim boyutuna göre kısmen yüksek olmakla birlikte genel itibarı ile düşük veya olumsuzla yakın oldukları gözlenmiştir. İş doyum anketinin geneline bakıldığında ise iş doyum ortalamasının orta seviyede olduğu, ancak üç alt boyuttaki olumsuz eğilimli görüşlerin anketin bütününe yansıdığı görülmektedir.

### **3.3.5. Değişkenlerin Etkisine İlişkin Bulgular**

Bu bölümde, araştırmanın dördüncü sorusu doğrultusunda, Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görev yapan polis memurlarının genel ve alt boyutlardaki iş doyumunun; yaş, kıdem, medeni durum ve çalışılan alt birim değişkenleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni “veri toplama aracının geliştirilmesi ve uygulanması” kısmında açıklandığı üzere -değerlendirmeye elverişsiz olması nedeniyle- analizlere dahil edilmemiştir.

#### ***3.3.5.1. Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun “Yaş” Değişkeni Açısından İncelenmesi***

Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının genel ve alt boyutlardaki iş doyum düzeylerinin “yaş” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yaş gruplarının ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, ortaya çıkan değerlerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını

bulmak için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 6’da gösterilmiştir.

**Tablo 6. Çevik Kuvvet Polislerinin Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun Yaşa Göre Değişip Değişmediğinin İncelenmesi (ANOVA)**

Ölçek	Yaş Grubu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Yönetim	22 Yaş ve altı	29	25,37	7,10	0,582	0,676
	23 Yaş	33	23,03	8,54		
	24 Yaş	41	24,24	7,82		
	25 Yaş	24	23,12	7,43		
	26 Yaş ve üstü	43	22,81	8,71		
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>23,68</b>	<b>7,99</b>		
İşin Yapısı	22 Yaş ve altı	29	11,28	3,358	0,817	0,516
	23 Yaş	33	11,09	3,761		
	24 Yaş	41	11,37	3,330		
	25 Yaş	24	9,79	2,449		
	26 Yaş ve üstü	43	10,98	4,410		
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>10,98</b>	<b>3,616</b>		
Ücret	22 Yaş ve altı	29	11,66	2,955	1,226	0,302
	23 Yaş	33	10,42	3,307		
	24 Yaş	41	11,37	3,583		
	25 Yaş	24	11,13	2,455		
	26 Yaş ve üstü	43	10,33	2,974		
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>10,94</b>	<b>3,140</b>		
Çalışma Arkadaşları	22 Yaş ve Altı	29	16,76	2,628	0,244	0,913
	23 Yaş	33	16,67	2,758		
	24 Yaş	41	16,44	3,066		
	25 Yaş	24	16,13	2,724		
	26 Yaş ve üstü	43	16,26	3,259		
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>16,45</b>	<b>2,917</b>		
Genel İş Doyumu	22 Yaş ve altı	29	65,07	9,669	0,822	0,513
	23 Yaş	33	61,21	13,724		
	24 Yaş	41	63,41	13,387		
	25 Yaş	24	60,17	11,134		
	26 Yaş ve üstü	43	60,37	15,376		
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>62,04</b>	<b>13,137</b>		

Tablo 6 incelendiğinde, farklı yaş grubundaki çevik kuvvet polisleri arasında yönetim (F:0,582,  $p>0.676$ ), işin yapısı (F:0,817,  $p>0.05$ ), ücret (F:1,226,  $p>0.05$ ), çalışma arkadaşları (F:0,244,  $p>0.05$ ) boyutları ile genel iş doyumunu (F:0,822,  $p>0.05$ ) bakımından anlamlı farklılıklar bulunmadığı görülmektedir. Nitekim tüm ölçeklerdeki p değeri 0.05’ten büyük çıkmıştır.

### 3.3.5.2. Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun “Kıdem” Değişkeni Açısından İncelenmesi

Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının genel ve alt boyutlardaki iş doyum düzeylerinin “kıdem” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere kıdem gruplarının ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, ortaya çıkan değerlerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını bulmak için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Çevik Kuvvet Polislerinin Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun Kıdeme Göre Değişip Değişmediğinin İncelenmesi (ANOVA)**

Ölçek	Kıdem Yılları	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Yönetim	1 YIL	51	25,51	7,60	2,247	0,066
	2 YIL	58	23,83	7,58		
	3 YIL	20	19,90	7,25		
	4 YIL	28	22,07	8,00		
	5 YIL	13	25,15	10,66		
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>23,68</b>	<b>8,00</b>		
İşin Yapısı	1 YIL	51	11,45	3,152	1,348	0,254
	2 YIL	58	10,69	3,440		
	3 YIL	20	9,65	3,233		
	4 YIL	28	11,11	4,358		
	5 YIL	13	12,15	4,634		
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>10,98</b>	<b>3,616</b>		
Ücret	1 YIL	51	11,29	2,693	0,958	0,432
	2 YIL	58	10,91	3,580		
	3 YIL	20	10,20	2,505		
	4 YIL	28	11,36	3,325		
	5 YIL	13	9,85	3,132		
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>10,94</b>	<b>3,140</b>		
Çalışma Arkadaşları	1 YIL	51	16,45	2,802	1,962	0,103
	2 YIL	58	16,97	2,534		
	3 YIL	20	14,90	2,864		
	4 YIL	28	16,61	3,304		
	5 YIL	13	16,15	3,693		
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>16,45</b>	<b>2,917</b>		
Genel İş Doyumu	1 YIL	51	64,71	10,873	2,245	0,066
	2 YIL	58	62,40	12,607		
	3 YIL	20	54,65	12,058		
	4 YIL	28	61,14	15,354		
	5 YIL	13	63,31	17,226		
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>62,04</b>	<b>13,137</b>		

Tablo 7 incelendiğinde, farklı kıdem grubundaki çevik kuvvet polisleri arasında yönetim (F:2,247, p>0.05), işin yapısı (F:1,348, p>0.05), ücret (F:0,958,

p>0.05), çalışma arkadaşları (F:1,962, p>0.05) boyutları ile genel iş doyumunu (F:2,245, p>0.05) bakımından anlamlı farklılıklar bulunmadığı görülmektedir. Nitekim tüm ölçeklerdeki p değeri 0.05'ten büyük çıkmıştır.

### 3.3.5.3. Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun “Medeni Durum” Değişkeni Açısından İncelenmesi

Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının genel ve alt boyutlardaki iş doyum düzeylerinin “medeni durum” değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere bekar ve evlilerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, ortaya çıkan değerlerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını bulmak için ise bağımsız örneklem T testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8. Çevik Kuvvet Polislerinin Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun Medeni Duruma Göre Değişip Değişmediğinin İncelenmesi (Bağımsız Örneklem T Testi)**

Ölçek	Medeni Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	T	P
Yönetim	Bekar	122	22,80	7,52	-	0,021*
	Evli	48	25,94	8,78	2,336	
İşin Yapısı	Bekar	122	10,66	3,69	-	0,072
	Evli	48	11,77	3,33	1,809	
Ücret	Bekar	122	10,82	3,10	-	0,446
	Evli	48	11,23	3,26	0,764	
Çalışma Arkadaşları	Bekar	122	16,49	3,06	0,318	0,751
	Evli	48	16,33	2,53		
Genel İş Doyum	Bekar	122	60,77	12,51	-	0,044*
	Evli	48	65,27	14,23	2,029	

Tablo 8 incelendiğinde, evli ve bekar çevik kuvvet polisleri arasında yönetim boyutu (t:-2,336, p<0.05) ile genel iş doyumunu (t:-2,029, p<0.05) bakımından anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir.

Yönetim boyutunda bekar çevik kuvvet polislerinin ortalaması 22.80 iken, evli çevik kuvvet polislerinin ortalaması 25.64’tür. Buna göre evli olanların yönetim boyutundaki iş doyum düzeylerinin bekar olanlara göre daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Genel iş doyumunu açısından bakıldığında ise bekar çevik kuvvet polislerinin ortalamasınının 60.77; evli çevik kuvvet polislerinin ortalamasının

65.27 olduğu görülmektedir. Buna göre evli olanların genel iş doyum düzeyleri bekar olanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Öte yandan bekar ve evli çevik kuvvet polisleri arasında, işin yapısı, ücret ve çalışma arkadaşları boyutları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

#### 3.3.5.4. Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun “Çalışılan Alt Birim” Değişkeni Açısından İncelenmesi

Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının genel ve alt boyutlardaki iş doyum düzeylerinin “çalışılan alt birim” değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere alt birimlerin ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış, ortaya çıkan değerlerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını bulmak için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

**Tablo 9. Çevik Kuvvet Polislerinin Genel ve Alt Boyutlardaki İş Doyumunun Çalışılan Alt Birime Göre Değişip Değişmediğinin İncelenmesi (ANOVA)**

Ölçek	Alt Birim	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P	Fark
Yönetim	Birlik	81	20,81	7,55	17,092	<b>0,000*</b>	1-2
	Özel tim	46	26,89	5,38			1-4
	Büro	21	20,14	7,04			2-3
	Ulaştırma	22	30,91	8,16			2-4
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>23,68</b>	<b>8,00</b>			3-4
İşin Yapısı	Birlik	81	9,26	2,902	16,107	<b>0,000*</b>	1-2
	Özel tim	46	12,50	3,189			1-3
	Büro	21	11,57	4,589			1-4
	Ulaştırma	22	13,55	2,756			3-4
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>10,98</b>	<b>3,616</b>			
Ücret	Birlik	81	10,58	3,053	2,458	0,065	
	Özel tim	46	11,76	3,301			
	Büro	21	9,90	2,931			
	Ulaştırma	22	11,50	2,988			
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>10,94</b>	<b>3,140</b>			
Çalışma Arkadaşları	Birlik	81	16,10	3,060	2,805	<b>0,041*</b>	
	Özel tim	46	16,85	2,440			1-4
	Büro	21	15,57	3,325			3-4
	Ulaştırma	22	17,73	2,492			
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>16,45</b>	<b>2,917</b>			
Genel İş Doyumu	Birlik	81	56,75	11,403	18,724	<b>0,000*</b>	1-2
	Özel tim	46	68,00	9,331			1-4
	Büro	21	57,19	14,268			2-3
	Ulaştırma	22	73,68	12,722			3-4
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>62,04</b>	<b>13,137</b>			

Tablo 9 incelendiğinde, farklı alt birimlerde çalışan çevik kuvvet polisleri arasında yönetim (F:17,092, p<0.05), işin yapısı (F:16,107, p<0.05), çalışma

arkadaşları (F:2,805,  $p<0.05$ ) boyutları ile genel iş doyumunu (F:18,724,  $p<0.05$ ) bakımından anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Nitekim anılan ölçeklerdeki p değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Ücret (F:2,458,  $p>0.05$ ) boyutunda ise çalışılan alt birime göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Yönetim boyutunda; “birlik amirliklerinde” çalışan polislerin ortalaması 20.81, “özel tim gruplarında” çalışan polislerin ortalaması 26.89, “diğer büro amirliklerinde” çalışan polislerin ortalaması 20.14, “ulaştırma büro amirliğinde” çalışan polislerin ortalaması ise 30.91'dir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda ortaya çıkan anlamlı farklılıkların tespiti amacıyla LSD testi uygulanmıştır. Buna göre, birlik ve diğer büro amirliklerinde da çalışan çevik kuvvet polislerinin yönetim boyutundaki iş doyum düzeyleri diğer alt birimlerde çalışanlardan daha düşük çıkmıştır. Ayrıca yönetim boyutunda en yüksek iş doyum düzeyine sahip çevik kuvvet polislerinin ulaştırma büro amirliğinde çalışanlar olduğu görülmüştür.

İşin yapısı boyutunda; “birlik amirliklerinde” çalışan polislerin ortalaması 9.26, “özel tim gruplarında” çalışan polislerin ortalaması 12.50, “diğer büro amirliklerinde” çalışan polislerin ortalaması 11.57, “ulaştırma büro amirliğinde” çalışan polislerin ortalaması ise 13.55'tir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda ortaya çıkan anlamlı farklılıkların tespiti için LSD testi uygulanmıştır. Buna göre, birlik amirliklerinde çalışan çevik kuvvet polislerinin işin yapısı boyutundaki iş doyum düzeyleri diğer alt birimlerde çalışanlardan daha düşük bulunmuştur. Ayrıca işin yapısı boyutunda en yüksek iş doyum düzeyine sahip çevik kuvvet polislerinin ulaştırma büro amirliğinde çalışanlar olduğu görülmüştür.

Çalışma arkadaşları boyutunda; “birlik amirliklerinde” çalışan polislerin ortalaması 16.10, “özel tim gruplarında” çalışan polislerin ortalaması 16.85, “diğer büro amirliklerinde” çalışan polislerin ortalaması 15.57, “ulaştırma büro amirliğinde” çalışan polislerin ortalaması ise 17.73'tür. Tek yönlü varyans analizi sonucunda ortaya çıkan anlamlı farklılıkların tespiti için LSD testi uygulanmıştır. Buna göre, ulaştırma büro amirliğinde çalışan çevik kuvvet polislerinin çalışma arkadaşları boyutundaki iş doyum düzeyleri diğer alt birimlerde çalışanlardan daha yüksek çıkmıştır.

Genel iş doyumu bakımından; “birlik amirliklerinde” çalışan polislerin ortalaması 56.75, “özel tim gruplarında” çalışan polislerin ortalaması 68.00, “diğer büro amirliklerinde” çalışan polislerin ortalaması 57.19, “ulaştırma büro amirliğinde” çalışan polislerin ortalaması ise 73.68’dir. Tek yönlü varyans analizi sonucunda ortaya çıkan anlamlı farklılıkların tespiti için LSD testi uygulanmıştır. Buna göre, en düşük iş doyum düzeyi birlik amirliklerinde çalışan çevik kuvvet polislerinde görülmüştür. Ayrıca diğer büro amirliklerinde çalışan çevik kuvvet polislerinin iş doyum düzeylerinin de özel tim ve ulaştırmada çalışanlara göre belirgin bir biçimde düşük olduğu bulunmuştur.

### 3.3.6. Sorulara İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan çevik kuvvet polislerinin iş doyumu anketinde yer alan sorulara verdikleri cevaplar sunulmuştur. İş doyumu boyutları ve değişkenleri dikkate alınmaksızın, araştırmaya katılanların kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevapları görmek, böylelikle personelin soru bazındaki düşüncelerini öğrenmek amaçlanmıştır. Faktör analizi sonrasında analizlerden çıkarılan 7 soru da (2, 3, 8, 9, 20, 26 ve 28. sorular) dahil olmak üzere iş doyumu anketinde yer alan 30 soruya verilen cevaplara ilişkin dağılımlar tablo 10’da görüldüğü gibidir.

**Tablo 10. Araştırmaya Katılanların Kendilerine Yöneltilen Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımı**

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ortalama
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
<b>1N*</b> <b>Yaptığım işler bana anlamsız geliyor.</b>	14	8,2%	50	29,4%	25	14,7%	54	31,8%	27	15,9%	3,18
<b>2</b> Çalışma ve dinlenme ortamlarımın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum.	52	30,6%	58	34,1%	20	11,8%	31	18,2%	9	5,3%	2,34
<b>3N</b> <b>İşimde yükselebileme şansı oldukça az.</b>	2	1,2%	27	15,9%	23	13,5%	80	47,1%	38	22,4%	3,74
<b>4</b> Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığımı düşünüyorum.	7	4,1%	31	18,2%	17	10,0%	78	45,9%	37	21,8%	3,63
<b>5</b> <b>İşle ilgili olmayan konularda bile ne zaman ihtiyacım</b>	6	3,5%	10	5,9%	21	12,4%	79	46,5%	54	31,8%	3,97

	<b>olsa çalışma arkadaşlarım yardıma koşarlar.</b>											
<b>6</b>	Amirlerim, yaptığım işli ilgili düşüncelerime önem verirler.	50	29,4%	52	30,6%	41	24,1%	25	14,7%	2	1,2%	2,28
<b>7N</b>	<b>Buradaki hiyerarşik yapı işlerin yapılmasını zorlaştırıyor.</b>	12	7,1%	31	18,2%	33	19,4%	55	32,4%	39	22,9%	3,46
<b>8</b>	Göreve çıktığım araçlar yeterli konfora sahiptir.	94	55,3%	37	21,8%	13	7,6%	15	8,8%	11	6,5%	1,89
<b>9N</b>	<b>Burada çalışanlar için çok az ödüllendirme var.</b>	7	4,1%	14	8,2%	8	4,7%	57	33,5%	84	49,4%	4,16
<b>10N</b>	Maaş artış oranları yeterli değil.	11	6,5%	30	17,6%	23	13,5%	66	38,8%	40	23,5%	3,55
<b>11</b>	<b>Burada yaşadığım sorunları çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.</b>	12	7,1%	29	17,1%	23	13,5%	80	47,1%	26	15,3%	3,46
<b>12N</b>	Amirlerim, bizleri işleri yapacak kişiler olarak değil insan olarak görür.	48	28,2%	44	25,9%	47	27,6%	25	14,7%	6	3,5%	2,39
<b>13N</b>	<b>Burada yapmakta olduğumdan başka bir iş yapmayı tercih ederim.</b>	22	12,9%	38	22,4%	40	23,5%	44	25,9%	26	15,3%	3,08
<b>14N</b>	Çalışma saatlerimin fazla ve belirsiz olmasından rahatsızım.	4	2,4%	9	5,3%	11	6,5%	41	24,1%	105	61,8%	4,38
<b>15</b>	<b>Verilen bir işi iyi yaptığımda hak ettiğim takdiri görüyorum.</b>	61	35,9%	54	31,8%	31	18,2%	22	12,9%	2	1,2%	2,12
<b>16</b>	Yaptığım iş karşılığında hak ettiğim maaşı aldığımı düşünüyorum.	36	21,2%	37	21,8%	26	15,3%	48	28,2%	23	13,5%	2,91
<b>17</b>	<b>Burada karşılaştığımız sorunları çözmek için çalışma arkadaşlarımla birlikte hareket ederiz.</b>	9	5,3%	28	16,5%	30	17,6%	75	44,1%	28	16,5%	3,50
<b>18</b>	Amirlerim, kendilerine ilettiğimiz sorunlarla yakından ilgilenirler.	35	20,6%	46	27,1%	37	21,8%	42	24,7%	10	5,9%	2,68

<b>19N</b>	<b>İşimin can sıkıcı ve monoton olduğunu düşünüyorum.</b>	7	4,1%	56	32,9%	20	11,8%	52	30,6%	35	20,6%	3,31
<b>20N</b>	Burada izinlerin sık sık ve gereksiz olarak kesildiğini düşünüyorum.	4	2,4%	9	5,3%	16	9,4%	41	24,1%	100	58,8%	4,32
<b>21</b>	<b>Yaptığım iş karşılığında sık sık övgü alırım.</b>	69	40,6%	64	37,6%	22	12,9%	7	4,1%	8	4,7%	1,95
<b>22N</b>	Yaptığım işin ek tazminatlar gerektirdiğini düşünüyorum.	6	3,5%	11	6,5%	24	14,1%	56	32,9%	73	42,9%	4,05
<b>23N</b>	<b>Birlikte çalıştığım arkadaşlardan hoşnut değilim.</b>	48	28,2%	77	45,3%	30	17,6%	8	4,7%	7	4,1%	2,11
<b>24N</b>	Amirlerim, astlarına karşı adil davranmazlar.	12	7,1%	27	15,9%	48	28,2%	44	25,9%	39	22,9%	3,42
<b>25N</b>	<b>Burada verilen işler tam olarak açıklanmıyor.</b>	5	2,9%	23	13,5%	24	14,1%	55	32,4%	63	37,1%	3,87
<b>26N</b>	Bazı görevlerde uzun süre gereksiz olarak beklediğimi düşünüyorum.	5	2,9%	9	5,3%	14	8,2%	44	25,9%	98	57,6%	4,30
<b>27</b>	<b>Herhangi bir sıkıntı olduğunda bunu amirlerime rahatlıkla söyleyebiliyorum.</b>	47	27,6%	36	21,2%	36	21,2%	38	22,4%	13	7,6%	2,61
<b>28N</b>	Burada yaptığım işin hangi amaca hizmet ettiğini bilmiyorum.	20	11,8%	69	40,6%	20	11,8%	30	17,6%	31	18,2%	2,90
<b>29</b>	<b>Görevler esnasında temel ihtiyaçlarımı rahatlıkla karşılayabiliyorum.</b>	45	26,5%	49	28,8%	17	10,0%	46	27,1%	13	7,6%	2,61
<b>30</b>	Amirlerim tarafından değer verildiğimi hissediyorum.	50	29,4%	43	25,3%	51	30,0%	22	12,9%	4	2,4%	2,34

\*N: Negatif önermeler

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın son kısmını oluşturan bu bölümde öncelikle araştırmanın ne amaçla yapıldığı ve neye ulaşılacak istendiği kısaca açıklanmış daha sonra ise birinci bölümdeki araştırma soruları doğrultusunda elde edilen sonuçlar ve bu sonuçların olası nedenleri üzerinde durulmuştur.

Genel manada, bireyin yaptığı işten duyduğu memnuniyeti ifade eden ‘iş doyumunu’nun, çalışanların iş performansı üzerinde olumlu/olumsuz yönde etkili olup olmadığı yurtiçi ve yurtdışında yapılan çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Günümüzde, çalışanlarla ilgili literatürde sıklıkla vurgulanan ‘insan kaynakları yönetimi’, ‘verimlilik’, ‘motivasyon’, ‘performans yönetimi’ vb. kavramların gittikçe önem kazanması bu tür araştırmaları teşvik etmekte, hatta bazı kurum/kuruluşları özel olarak bu tür çalışmalar yap-tır-maya yöneltmektedir. Araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturmak üzere yapılan literatür çalışmalarında; ülkemizdeki iş doyumunu araştırmalarının endüstri kuruluşları ile eğitim ve sağlık sektöründe yoğunlaştığı, güvenlik sektörüne ilişkin çalışmaların genellikle yurtdışında yapıldığı, bu alanda yurtiçinde yapılmış araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. YÖK Tez Merkezi kayıtlarına bakıldığında ise Emniyet Teşkilatı’nın taşra birimlerine yönelik birkaç yüksek lisans tezi olduğu görülmüş, ancak doğrudan Çevik Kuvvet polislerinin iş doyumunu konu edinen bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Niteliği itibarıyla riskli ve sorumluluk gerektiren görevler içeren polislik mesleği; yorucu/yıpratıcı çalışma koşulları, katı hiyerarşik yapılanmanın beraberinde getirdiği gerilim, düşük statü ve ücret, düzensiz çalışma saatlerinin neden olduğu ailevi ve sosyal sorunlar gibi olumsuzluklarla sürekli bir biçimde karşı karşıya kalmakta, bu durum meslek çalışanları üzerinde stres ve baskı unsuru olarak kendini hissettirmektedir. Polislik mesleğinin, işten kaynaklanan sorunların ortaya çıkardığı bu tür olumsuz etkilere yoğun bir şekilde maruz kaldığı göz önünde bulundurulduğunda, iş doyumunu/doyumsuzluğu, bu mesleğinin icrası açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim gereksinimleri uzun süre dikkate alınmayan ve karşılanmayan çalışanlarda bir süre sonra iş doyumumsuzluğu, tükenmişliğe yol açabilmekte ve çalışanların yanısıra örgütlere de zarar verebilmektedir. İş doyumunun çalışma hayatında beklenen verimlilik ve performans

üzerindeki bu doğrudan etkisi nedeniyle, polislik mesleğinin iş doyumunun incelenmesi gereken önemli alanlardan biri olduğunu söylemek mümkündür.

Öte yandan polis teşkilatı alt birimleri itibariyle, örgüt yapısı, çalışma şartları, görev niteliği, ast-üst ilişkileri vb. etkenler açısından farklılıklar göstermektedir. Genel itibariyle toplumsal olaylarda asayişin temini ile ilgili her türlü önlemi almakla görevli olan çevik kuvvet, polis teşkilatı içerisinde anılan etkenlerin yarattığı olumsuzluklara en çok maruz kalan birimlerin başında gelmektedir. Toplumsal olaylarda kimi zaman saldırganlık türü davranışlar olarak kendini gösteren bu tür olumsuzluklar basına yansıyan polisiye olaylarda çevik kuvvetin önemli bir yer kaplamasına, dolayısıyla da kamuoyunun dikkatlerinin bu birime yönelmesine sebebiyet vermektedir. Başka bir ifadeyle, toplumsal olaylarda ortaya çıkan aşırı/orantısız güç kullanımına ilişkin görüntüler, yazılı ve görsel medyada büyük yer kapladığından, çevik kuvvet polisinin kamuoyuna yansıyan kısmı daha çok aşırı güç kullanımına ilişkin örnekler olmaktadır. Bu tür olumsuz vakalar zaman zaman Avrupa Birliği ilerleme raporlarına da konu olmakta, güvenlik güçlerinin “aşırı/orantısız güç kullandığı”na dair ibareler anılan raporlarda yer bulabilmektedir.

Literatürde, gereksinimleri yeterli düzeyde karşılanmayan çalışanların işlerine karşı bazı tepkiler/olumsuzluklar<sup>18</sup> geliştirdikleri belirtilmektedir. Özellikle bu tepkiler arasında yer alan istenmeyen davranışlarda bulunma, saldırgan davranışlar sergileme, devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışların çevik kuvvet polisi için büyük ölçüde geçerli olduğu söylenebilir. Mesela Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görev yapan yaklaşık 1.400 memurun bir yıl içerisinde (2009 yılı) çeşitli nedenlerden ötürü aldığı doktor rapor sayısı 10.600'dür. Bu rakamın oldukça yüksek olmasının nedeni, personelin büyük bir kısmının birden fazla kez rapor alma yoluna gitmiş olmasıdır. İlk bakışta hastalık veya sakatlık gibi tıbbi nedenler akla gelse de aslında bu rakam devamsızlığın göstergesidir. Nitekim yazılı kaynaklarda devamsızlık politikasının net ve cezalandırmaya dayalı olduğu kurumlarda –ki çevik

---

<sup>18</sup> Devamsızlık, işe geç gelme, nadiren de olsa işi bırakma, istenmeyen davranışlarda bulunma (orantısız güç kullanımı, saldırganlık vb.) işyerinde geçirilen zamanı özel işler için kullanma, uzun molalar verme, iş yapmaksızın meşgul görünme, iş arkadaşları ile önemsiz konularda sohbet etme, işi geciktirme, kuralları kasıtlı olarak görmezden gelerek otoriteye karşı çıkma (emre itaatsizlik vb.), iş arkadaşlarına ve üstlerine karşı saldırgan davranışlar sergileme, stres, isteksizlik, bıkkınlık, düşük moral vb.

kuvvet gibi disipline dayalı kurumlarda devamsızlık mümkün değildir- çalışanların alternatif devamsızlık yolları aradığı ve bunun en çok doktor raporu alma şeklinde kendini gösterdiği yer almaktadır.

Dolayısıyla ağırlıklı olarak mesleğin niteliğinden kaynaklanan çok sayıda zorluk ve sıkıntıya sahip olan polis teşkilatı içerisinde, bu tür sorunların en çok hissedildiği birimlerin başında çevik kuvvet şubelerinin geldiği söylenebilir. Bu münasebetle çevik kuvvet polisinin görev aldığı olayların öncesi/esnası/sonrasında zaman zaman ortaya çıkan olumsuz tutum ve davranışların kaynağında neler olabileceğini araştırmanın faydalı olacağı düşünülmüş ve böyle bir araştırma yapılmasına karar verilmiştir. Ancak her ne kadar bu araştırma, söz konusu amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak atılmış bir adım olsa da, tek başına yeterli olmayacağı açıktır. Dolayısıyla farklı araştırmalarla meseleye farklı açılardan bakılması yerinde olacaktır.

Sorunun kaynağını tespitiye yönelik bir adım atma gayesi güden bu çalışmada, “iş doyumunu” konusunun tercih edilme nedeni ise, 2006-2009 yılları arasında Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışmış olan araştırmacının, bahse konu üç yıl zarfındaki gözlem ve görüşmeleridir. Buna göre, çevik kuvvet şubesinde çalışan polis memurları ağırlıklı olarak çalışma koşullarından, yönetimden (amir/müdür), düşük statüden<sup>19</sup>, sosyal bir hayat/çevre (veya farklı statüde arkadaş) edinmemekten, değersiz kişiler olarak görülmekten yakınmaktadırlar. Şikayet sebebi olan tüm bu konular, yazılı kaynaklarda iş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler arasında sayılmaktadır. Dolayısıyla çevik kuvvet polislerinin iş doyumlarının ölçülerek; doyuma/doyumsuzluğa en çok hangi faktörlerin yol açtığı, ayrıca doyumsuzluğunun bazı olumsuz davranışların ortaya çıkmasında etkili olup olmadığının ortaya konulmasının sorunu bir nebze de olsa aydınlatılabileceği ve çözümüne katkı sunabileceği düşünülmüştür. Ayrıca iş doyumunun azalma nedenleri öğrenilir ise iş doyumunu arttıracak etkinlikler planlanabilecektir. İş doyumunu yükselen polislerin motivasyonları artacak, böylelikle de çevik kuvvetin sunmuş olduğu güvenlik hizmetlerinin kalitesi

---

<sup>19</sup> Çevik kuvvet polisinde, yalnızca vatandaşların değil Emniyet teşkilatının diğer birimlerinde çalışan polislerin bile kendilerini “polis”ten ziyade “polis adayları” gibi gördüğüne dair bir algı mevcuttur.

arttırılabilecektir. Çünkü doyum düzeyinin yüksek olması, polislerin çalıştıkları kurumun hedeflerini gerçekleştirmesine katkıda bulunacaktır.

Kısaca bu araştırmada; işlerine ilişkin örgütsel ve bireysel birçok faktörden etkilenen Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görev yapan polis memurlarının, maruz kaldıkları bu olumsuz etkilerin, iş doyum düzeylerini ne ölçüde etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Böylelikle personelin karşı karşıya kaldığı sorunların “iş doyumunu” ile olan ilişkisi ve bazı olumsuz davranışların ortaya çıkmasında iş doyumsuzluğunun etkili olup olmadığı hakkında bir fikir edinilecektir. Bu doğrultuda, Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının iş doyumunun bazı alt boyutlar (yönetim, işin yapısı, ücret, çalışma arkadaşları) ile çalışılan alt birim ve demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırmada, yazılı kaynaklarda yer alan iş doyumunu anketleri esas alınarak hazırlanan anket veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Tabakalı örneklem yöntemi kullanılarak Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurları arasından rasgele seçilen 170 kişiye anket uygulanmış, elde edilen veriler PASW programı ile analiz edilmiştir.

Buraya kadar olan kısım araştırmanın kısa bir özeti mahiyetindedir. Aşağıda ise araştırma sorularına ilişkin bulgu ve yorumlara yer verilmektedir.

Bu araştırma için geliştirilen anketin güvenilirliğine ilişkin ilk araştırma sorusu doğrultusunda, iş doyumunu ile ilgili bilgileri toplamada kullanılan anketin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu bulunmuştur. Bu düzeyin, karşılaştırmalı analizler içeren böyle bir çalışma için yeterli olduğu söylenebilir.

Araştırmanın yanıt aradığı ikinci soru iş doyumunu etkileyen faktörler bakımından anketin nasıl bir yapı gösterdiğidir. Buna yönelik olarak yapılan faktör analizi sonucunda ankette yer alan 30 maddeden 7'sinin<sup>20</sup> ya birden fazla faktörde birbirine yakın yüksek ağırlık kazandığı ya da tek başına birer faktör oluşturduğu ortaya çıkmış; söz konusu maddelerin analizlere dahil edilmemesi yoluna gidilmiştir. Kalan 23 madde ile yapılan faktör analizi sonucunda anketin yorumlanabilir dört alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Yönetim, işin yapısı, ücret ve çalışma arkadaşlarından oluşan bu boyutlar, literatürde sıklıkla yer verilen ve konu ile ilgili

---

<sup>20</sup> 2, 3, 8, 9, 20, 26 ve 28. maddeler.

araştırmalarda kullanılan boyutlardır. Dolayısıyla anketin faktör yapısı bakımından tutarlılık arz ettiği söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü sorusu Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının genel ve alt boyutlardaki iş doyumlarına ilişkindir. Buna göre, genel iş doyum düzeyi orta; yönetim boyutundaki iş doyumunu düşük; işin yapısı, ücret ve çalışma arkadaşları boyutlarında ise orta seviyede çıkmıştır. Orta seviyedeki iş doyum düzeyi, literatürde sıklıkla başvuru ve bu anket için de geçerli olan 5’li likert yöntemine göre 2.61-3.40 puan aralığına tekabül etmektedir. Aralığın geniş olması nedeniyle, ortalamaları kategorize ederek iş doyumunun düzeyini belirlemek - özellikle de orta seviye için- hatalı/eksik çıkarımlara ve yorumların sığlaşmasına neden olabilmektedir. Nitekim bir noktada 2.61 puanlık ortalama ile 3.40 puanlık ortalama aynı kefeye konulmaktadır. Bu nedenle iş doyumunu, ankette yer alan sorular bazında da değerlendirmenin daha sağlıklı bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.<sup>21</sup>

Bu çerçevede iş doyumunu etkileyen alt boyutlara, içerdikleri maddeler/sorular/önergeler açısından bakılmıştır. Buna göre, yönetim boyutunda yer alan maddelerle ilgili görüşlerin büyük oranda olumsuzdur. Ankara Çevik Kuvvet Şubesinde çalışan polis memurları, ‘yapacakları işlerin kendilerine tam olarak açıklamadığını’; ‘amirlerin astlarına karşı adil davranmadıklarını’; ‘yaptıkları iş karşılığında sık övgü almadıklarını’; ‘verilen bir işi yaptıklarında hak ettikleri takdiri görmediklerini’; ‘amirlerin yapılan işle ilgili düşüncelerine önem vermediklerini’; ‘amirlerinden değer görmediklerini’ ve ‘amirlerinin kendilerini bir insan olarak değil de daha ziyade işleri yapacak kişiler olarak gördüklerini’ düşünmektedirler. Ayrıca ‘görevler esnasında temel ihtiyaçların rahatlıkla karşılanabilmesi’; ‘herhangi bir sıkıntıları olduğunda bunu amirlerine rahatlıkla söyleyebilmeleri’ ve ‘amirlerine ilettikleri sorunlarla yakından ilgilenilmesi’ konularında da yukarıda sayılanlar kadar olmasa da yine olumsuz yönde görüş belirtmişlerdir. Bu noktada Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının yönetimden yani amirlerinden memnun olmadıkları söylenebilir. Bu memnuniyetsizliğin temelinde değersizlik hissinin yattığı düşünülmektedir. Öyle ki bu boyuttaki en radikal maddelerden bir olan “amirlerim, bizleri işleri yapacak kişiler olarak değil insan

<sup>21</sup> Bu amaçla giriş bölümündeki “araştırma soruları” arasında yer almamasına rağmen, “bulgular” kısmında sorular bazındaki sonuçlara da yer verilmiştir.

olarak görür” şeklindeki önermeye katılanların oranı %18.2, katılmayanların oranı ise %54.1’dir. Yine boyutta yer alan “amirlerim tarafından değer verildiğimi hissediyorum” önermesine katılıyorum diyenler yalnızca %15.3 iken, katılmıyorum diyenler %54.7’dir. Dolayısıyla dört boyut arasındaki en düşük iş doyumunun yönetim boyutunda yaşanmasının arka planında “değersizlik duygusu”nun yer aldığı düşünülmektedir. Polis memurlarının kendilerini amirleri tarafından değer verilmeyen, takdir edilmeyen, düşüncelerine itibar edilmeyen kişiler olarak görmeleri kaçınılmaz olarak ast-üst çatışmalarına yol açmakta, amire duyulan öfke ve tepki farklı şekillerde (saldırganlık, aşırı güç kullanma vb.) ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca bu durum personelin genel iş doyumunu olumsuz yönde etkilemekte ve doyumsuzluğa kaynaklık edebilmektedir.

İşin yapısı boyutundaki maddelere ilişkin görüşlerin olumsuz yöne daha yakın olduğu söylenebilir. Buna göre, anketi yanıtlayanların çoğu ‘çevik kuvvetteki hiyerarşik yapının işlerin yapılmasını zorlaştırdığını’ ayrıca ‘işin can sıkıcı ve monoton olduğunu’ düşünmektedir. Çalışanların hemen hemen yarısı ‘yaptığı işi anlamsız bulmakta’dır. ‘Yapılmakta olan işten başka bir iş yapmayı istemek’ konusunda ise baskın bir görüş ortaya çıkmamıştır. Çevik kuvvetin yaptığı işlerin başında, bir noktada uzun süre sabit olarak beklemek geldiğinden, personelin işini can sıkıcı ve monoton bulmasının normal olduğu söylenebilir. Bu hareketsizlik genç yaşlardaki personeli rahatsız etmekte, fırsatını bulduğunda (toplumsal olaylar) ise bu hareketsizliğe karşı tepkisel davranışlar gösterebilmektedir. Ayrıca görev alanına girip girmediğine bakılmaksızın her türlü olayda çevik kuvvetin görevlendirilmesi, personelin gözünde görevlerin anlamını yitirmesine, bir müddet sonra da önemli/riskli olaylarda bile personelin rahat/vurdumduymaz davranışlar sergilemesine yol açmaktadır. Çevik Kuvvet birimlerinin sahip oldukları katı hiyerarşik yapılanma ile yarı askeri bir nitelik arz ettikleri söylenebilir. Böyle bir yapı toplu kuvvetlerin hızlı yönlendirilmesi ile emir-komuta zincirinin sistematik bir şekilde işleyebilmesi için bir ölçüde gerekli olsa da, beraberinde bazı problemleri getirmektedir. Bunların başında hiç şüphesiz ast-üst ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalar/uyuşmazlıklar gelmektedir. Nitekim Çevik Kuvvet birimlerindeki hiyerarşik yapılanmada sadece amir ve memurlar arasında değil aynı zamanda

memurların kendi aralarında da –diğer birimlere göre daha belirgin ve katı- kıdeme dayalı bir ast-üst ilişkisi<sup>22</sup> göre bulunmaktadır.

Ücret boyutundaki görüşlerinin genel itibarı ile olumsuzluk içerdiğini söylemek mümkündür. Her ne kadar polis memurlarının büyük bir kısmı (%67.7), ‘Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığını düşünse’ de, aynı zamanda ‘maaş artış oranlarını yeterli bulmamakta’ ve ‘yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri maaşı almadıklarını’ belirtmektedirler. Ayrıca araştırmaya katılanların %75.8’i ‘yaptığı işin ek tazminatlar gerektirdiğini’ düşünmektedir. “Türkiye koşullarında iyi bir maaş...” algısının bir ölçüde polis memurlarının alt kültürleri ve sosyo-ekonomik sınıflarından kaynaklandığı söylenebilir. Bununla birlikte çevik kuvvetteki memurların genç yaşlarda ve büyük çoğunluğunun bekar olması bu algıyı güçlendiren etkenler arasındadır. Öte yandan personelin büyük bir kısmının yaptığı işin ek tazminatlar gerektirdiğini belirtmesinde, Emniyet Teşkilatındaki diğer bazı birimlerin (Cumhurbaşkanlığı-Meclis Koruma Polisleri, İstihbarat, Kaçakçılık, Terör Şubeleri vb.) almış olduğu tazminatların büyük etkisi olduğu düşünülmektedir. Nitekim aldığı maaşı genel olarak yeterli bulan çevik kuvvet polisi, kendisini diğer birimlerde çalışıp daha yüksek maaş alan polislerle kıyasladığında memnuniyetsizlik yaşamaktadır. Çalışma saatlerinin fazlalığı ile çalışma koşullarının zorluğunu dikkate aldığına ise çevik kuvvet polisleri daha fazla maaşı hak ettiklerini, diğer bir deyişle olması gerekenden daha düşük maaş aldıklarını düşünmektedirler.

Çalışma arkadaşları ile ilgili görüşlerin genel olarak olumlu olduğu gözlenmiştir. Bu çerçevede, ankete katılan polis memurları ‘çalışma arkadaşlarından hoşnut olduklarını’; ‘işle ilgili olmayan konularda bile ihtiyaç duymaları halinde arkadaşlarının yardıma koşacağını’; ‘iş yerinde karşılaşılan sorunları çözmek için arkadaşlarıyla birlikte hareket ettiklerini’ ve ‘yaşadıkları sorunları çalışma arkadaşlarıyla paylaştıklarını’ belirtmişlerdir. Bu doğrultuda Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının çalışma arkadaşlarından memnun olduklarını söylemek mümkündür. Çevik kuvvette göreve başlayan genç yaşlardaki bir polis memurunun zamanının büyük kısmı işte geçmektedir. Bu durum bir müddet sonra iş dışındaki sosyal hayatın sınırlanmasına, işten eve-evden işe şeklinde bir

---

<sup>22</sup> Devrecilik adı verilen dayanışma/kollama, tim amirlerinin kıdemli memurlar arasından seçilmesi, iki memur arasındaki uyumsuzluklarda genelde kıdemli olanın haklı görülmesi, nöbet vb. görevlendirmelerde zaman zaman kıdemli-kıdemsiz ayırımına gidilmesi gibi uygulamalar.

yaşam döngüsüne yol açmaktadır. Çevik kuvvet polisinin iş çevresi dışında arkadaş bulma veya arkadaşlık ilişkisi geliştirme konusunda da zorluk yaşamaktadırlar. Nitekim bu tür ilişkiler geliştirmek için gerekli olan yaşam standartlarından yoksun oldukları söylenebilir. Özellikle bekar olan memurlar genellikle iş yerindeki arkadaşları ile birlikte ev tutmakta böylelikle iş dışındaki yaşamlarını da çalışma arkadaşlarıyla geçirmektedirler. Bu durum bir taraftan çevik kuvvette çalışan polis memurlarının kendi aralarındaki arkadaşlık ilişkilerini geliştirirken diğer taraftan da sivil hayattan/arkadaşlardan soyutlanmalarına neden olabilmektedir. Evli olanlar ise işten geriye kalan kısa zamanlarını genellikle çekirdek aileleriyle geçirmekte, dost, komşu, akraba ziyaretlerine fırsat bulamamaktadır. Bu noktada, çevik kuvvette göreve başlayan bir polis memurunun, belirli bir süre sonra ağırlıklı olarak iş hayatının ve çalışma şartlarının zorluğundan kaynaklanan, tek düze ve sosyallikten uzak bir yaşam sarmalı içerisine girdiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Araştırmanın üçüncü sorusu doğrultusunda ortaya çıkan tablo incelendiğinde; Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının iş doyumuna etki eden dört alt boyut içerisinde en yüksek iş doyumunun “çalışma arkadaşları”, en düşük iş doyumunun ise “yönetim” boyutunda yaşandığı; “işin yapısı” ve “ücret” boyutundaki iş doyum düzeylerinin birbirlerine bir hayli yakın olduğu; bu boyutlardaki iş doyumunun yönetim boyutuna göre kısmen yüksek olmakla birlikte genel itibarı ile düşük veya olumsuz yakın oldukları söylenebilir.

Araştırmanın dördüncü sorusu Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının genel ve alt boyutlardaki iş doyum düzeylerinin yaş, kıdem, cinsiyet, medeni durum ve çalışılan alt birim değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğidir. Yapılan analizler sonucunda, “yaş” ve “kıdem” değişkenlerinin genel ve alt boyutlardaki iş doyumunu üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı; “cinsiyet” değişkeninin değerlendirmeye elverişsiz olduğu; “medeni durum” değişkenine göre genel ve yönetim boyutundaki iş doyumunda anlamlı farklılıklar oluştuğu; “çalışılan alt birim” değişkeninin ise yönetim, işin yapısı, çalışma arkadaşları boyutları ile genel iş doyumunu üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığı görülmüştür.

Yaş ve kıdem değişkenlerinin, araştırmanın literatür incelemesi kısmında öngörüldüğü üzere, çevik kuvvet polislerinin iş doyumunu üzerinde anlamlı farklılıklar

yaratmaması beklenen bir durumdur. Çünkü Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurları mesleğe yeni başlayan memurlardan oluşmakta ve belirli bir süre sonra (ETK'ya göre maksimum 6 yıl) bu birimden çıkarılmaktadırlar. Bu nedenle çevik kuvvet şubesinde çalışan polis memurlarının yaşları ve buna paralel olarak kıdemleri birbirlerine oldukça yakın olmaktadır. Aralarında belirgin farklar olan yaş ve kıdem gruplarının bulunmaması, iş doyumuna ilişkin görüşlerde bu değişkenler açısından bariz farklılıklar oluşmasını engellemektedir.

Cinsiyet değişkeni iş doyumunu araştırmalarında sıklıkla kullanılan ancak iş doyumunu etkileyip etkilemediği konusunda mutabık kalınmayan bir değişkendir. Bu araştırmada da cinsiyet değişkenine yer verilmiş ancak örnekleme ortaya çıkan dağılım (161 erkek, 9 kadın) nedeniyle analizlere dahil edilememiştir. Böyle bir durumla karşılaşılmasının nedeni Ankara Çevik Kuvvet Şubesinde görev yapan bayan polis memuru sayısının oldukça sınırlı olmasıdır. Nitekim 2009 yılı itibarı ile Ankara Çevik Kuvvet Şubesindeki 1306 polis memurundan yalnızca 62'si bayandır. Bu durum, gruplar arasından orantılı bir seçim yapılarak oluşturulan örnekleme doğrudan yansımıştır.

Medeni durum değişkeninin genel ve yönetim boyutundaki iş doyumunu etkilediği görülmüştür. Buna göre, Ankara Çevik Kuvvet Şubesinde çalışan evli polislerin genel ve yönetim boyutundaki iş doyum düzeyleri bekarlara göre daha yüksektir. Bu durumun ortaya çıkmasında, evli polis memurlarının olaylara bakışının bekarlara göre daha hoşgörülü olması; aile ortamının işte karşılaşılan sorunları bir nebze de olsa yatıştırması; bakılacak bir ailenin olmasının işe duyulan ihtiyacı arttırması, böylelikle bir takım olumsuzlukların görmezden gelinmesi; bekar polislerin çoğunlukla beraber ev tutmaları ve iş hayatı dışında da birlikte olmaları nedeniyle karşılaştıkları sorunları sürekli birbirlerine aktarmaları ve genelde işle ilgili konuları tartışmaları gibi faktörlerin etkili olabileceği düşünülmektedir.

Çalışılan alt birim değişkeni incelendiğinde, Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünün farklı alt birimlerinde çalışan polis memurları arasında yönetim, işin yapısı, çalışma arkadaşları boyutları ile genel iş doyum bakımından anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmüştür. Buna göre, birlik amirliklerinde çalışan polis memurlarının iş doyum düzeyleri yönetim ve işin yapısı boyutları ile genel iş

doyumunu bakımından diğer alt birimlerde çalışanlara göre daha düşüktür. Bu durum araştırmanın başlangıcında öngörülen bir sonuçtur. Çünkü birlik amirlikleri Çevik Kuvvetin adeta omurgasıdır. Çevik Kuvvetin görev aldığı her türlü olayda bu birliklerden istifade edilmektedir. Dolayısıyla burada çalışan personel sürekli dışarıda çalışmakta, angarya tabir edilen görevlere sıklıkla gitmekte, haftada bir gece vardiyasına gelmektedir. Neticede birlik amirlikleri, çevik kuvvetin karşılaştığı olumsuzluklara en fazla maruz kalan alt birimdir. Böylelikle birlik amirliklerinde çalışan polis memurlarının iş doyumlarının diğer alt birimlerde çalışanlara göre daha düşük çıkmasının karşılaşılan olumsuzlukların fazlalığından kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Birlik amirliklerinden sonra yönetim, işin yapısı boyutları ile genel iş doyumunu bakımından en düşük iş doyumunun diğer büro amirliklerinde yaşandığı görülmüştür. Şube içerisinde çalışan ve ağırlıklı olarak personel ile ilgili konuları takip eden büro amirliklerini (İdari, Eğitim, İkmal, İç Hizmetler) kapsayan bu alt birim çalışma koşulları itibarı ile diğer alt birimlere göre daha rahattır. Buna rağmen iş doyumunun düşük çıkmasında burada çalışan personelin toplu olarak değil de bireysel olarak çalışmalarının, dolayısıyla yapılan hataların doğrudan kendilerine fatura edilmesinin, ayrıca ufak tefek hataların amirler tarafından tolere edilmemesi nedeniyle ortaya çıkan baskı ve stresin etkili olduğu söylenebilir. Öte yandan bu alt birimde çalışan bir kısım personelin amir gazinolarında görev almaları ve görev gereği (!) amirlere hizmet etmelerinin (çay, kahve vb. içecekleri hazırlama ve götürme) işlerine ilişkin memnuniyetsizliği etkileyebileceği düşünülmektedir.

Ulaştırma büro amirliğinde çalışan polis memurlarının yönetim, işin yapısı, çalışma arkadaşları boyutları ile genel iş doyumunu bakımından Ankara Çevik Kuvvet Şubesinin diğer alt birimlerinde çalışanlara göre daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür. Ulaştırma bürosunda çalışan personelin görevi şubedeki araçları (minibüs, midibüs, panzer, Toma vb.) sürmektir. Yaptığı işin bireysel nitelikte olması ve bu konuda kendisine karışılmaması ulaştırma personelini bir nebze de olsa rahatlatmaktadır. En sıkıntılı toplumsal olaylarda dahi sokağa çıkmayıp araçta beklemekte, çalışma sistemi açısından vardiyaları daha düzenli olmakta (karşılığı olan şoför geldiğinde istirahata ayrılmaktadır), amir-memur uyumsuzluklarını daha az yoğunlukta yaşamaktadır. Bu tür etkenlerin ulaştırmada

çalışan personelin iş doyumuna ilişkin görüşlerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Çalışılan alt birim değişkeni çerçevesinde, son olarak özel tim gruplarına bakıldığında, burada çalışan polis memurlarının birlik ve diğer büro amirliklerinde çalışanlara göre daha yüksek, ulaştırmada çalışanlara göre ise daha düşük iş doyumuna sahip oldukları gözlenmiştir. Her yıl çevik kuvvette yeni göreve başlayan memurlar arasında özel tim gruplarına personel alınmakta, bu alımdaki temel esas ise fiziksel özellikler (boy, kilo vb.) olmaktadır. Ancak bir süre sonra “özel tim”de çalışıyor olmak bir ayrıcalıklı gibi algılanmakta, bu algı özellikle birliklerde çalışan personelde daha fazla görülmekte, böylelikle de özel tim’de çalışanlar için olumlu, birliklerde çalışanlar için ise olumsuz bir durum ortaya çıkmaktadır. Çevik Kuvvet birimlerinde özel tim gruplarının kurulmasının/bulundurulmasının temel nedeni; ani gelişen ve öncelik arz eden toplumsal olaylara, hızlı ve etkili müdahale edecek birimlerin olması düşüncesidir. Birliklerde çalışan personel gün içerisinde rutin sayılabilecek görevlere (hassas bölgelerde bekleme, az risk taşıyan spor müsabakaları, devlet büyüklerinin güzergahları, toplantı, kongre, konser vb etkinlikler gibi) giderken, özel tim’de çalışan personel ani gelişebilecek olaylara karşı genellikle şubede hazır kuvvet olarak bekletilmektedir. Bu durum birliklerde çalışan personelin sürekli olarak kendini özel tim’le kıyaslamasına ve sonuçta memnuniyetsizlik yaşamasına neden olmaktadır. Özel tim’de çalışanlar ise bu kıyas sonucunda “daha kötüsü de var” düşüncesiyle göreceli bir memnuniyet yaşamakta ve işe ilişkin genel olumsuzluklara karşı biraz olsun teselli bulabilmektedirler.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ve buna ilişkin olarak yapılan yorumların ardından çeşitli önerilerde bulunmanın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Öncelikle; bu araştırmada Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde görev yapan polis memurlarının işlerinden ne ölçüde memnun olduklarını ve bu memnuniyete ya da memnuniyetsizliğe en çok hangi faktörlerin etki ettiğini ortaya çıkarmanın amaçlandığını belirtmek gerekir. Dolayısıyla personelin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyen faktörlerin, çevik kuvvetin dışarıya yansıyan olumsuzluklarını ne şekilde etkilediği, diğer bir ifadeyle çevik kuvvetin olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmesinde iş doyumusuzluğuna yol açan faktörlerin

etkisinin –mülakat yöntemine de başvurulmak suretiyle- başka bir çalışma kapsamında araştırılmasının yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma neticesinde ortaya çıkan tabloya bakıldığında, çevik kuvvette çalışan polis memurlarının, birlikte çalıştıkları amirlerinin tutum ve davranışlarından oldukça rahatsız oldukları görülmektedir. Çevik kuvvet birimlerinde görev yapan ve polis memurları ile direk temas halinde bulunan ilk kademe amirler genellikle Polis Akademisinden yeni mezun olmuş Komiser Yardımcılarından oluşmaktadır. Dolayısıyla çevik kuvvet birimlerinde memurlar gibi çoğu amirde mesleki deneyimden yoksundur, ayrıca mesleğe yeni başladığından yöneticilik becerilerini tam manasıyla kazanamamıştır. Kalabalık bir insan topluluğunu yönetmek ve yönlendirmek adına amirler zaman zaman sert, kaba ve tepkisel davranışlar sergileyebilmekte, ayrıca bu tür davranışların astları tarafından nasıl algılandığını gözden kaçırabilmektedir. Dolayısıyla yaptıklarının doğru olduğunu düşünerek devam ettirmektedir. Bu noktada özellikle çevik kuvvette yeni göreve başlayan amirlere, personel yönetimi, empatik davranma, insan ve kitle psikolojisi gibi konularda -kısa süreli dahi olsa- eğitim verilmesinin isabetli olacağı düşünülmektedir.

Çevik kuvvet polisinin en çok yakındığı diğer bir konu genel olarak çalışma koşullarıdır. Çalışma saatleri, çalışma ortamı, işin niteliği, görev tanımının belirsizliği gibi etkenleri kapsayan bu koşullar personeli işten soğutmakta ve bu konularda sürekli biçimde yakınmalarına yol açmaktadır. Bu nedenle; çevik kuvvetin çalışma saatleri yeniden gözden geçirilmeli, haftalık izinler keyfi ve gereksiz olarak kesilmemeli, işyeri niteliği arz eden görev otolarının asgari konfora sahip olması sağlanmalı, çevik kuvvetin hangi konularda ne zaman görev alacağı netleştirilmelidir. Nitekim araştırma kapsamında polis memurlarının tamamına yakını (%85,9) “çalışma saatlerinin fazla ve belirsiz olmasından rahatsız” olduğunu belirtmiş, yine büyük bir kısmı (%82,9) “izinlerin sık sık ve gereksiz olarak kesildiğini” ifade etmişlerdir.

Çevik kuvvette mesainin sona ermesi, amirin ve müdürün ikinci emrini bekleme konumundan çıkarılarak belirli bir standarda kavuşturulmalıdır. Özellikle fazla mesai durumunda ek ücretlerin verilmesi gündeme getirilmelidir. Nitekim

yoğun çalışma temposuna rağmen çevik kuvvet, Emniyet Teşkilatının diğer birçok biriminden daha az maaş taltifi ve/veya tazminat almaktadır. Nitekim araştırmada yer alan “yaptığım işin ek tazminatlar gerektirdiğini düşünüyorum” önermesine katılanların oranı % 75,8’dir. Ayrıca maddi ödüllerin yanı sıra takdir edilme, övülme gibi manevi ödüllendirmelere de sıklıkla başvurulmalıdır. Böylelikle çalışan yaptığı işin önemli olduğunu ve amirlerince bunun görüldüğünü hissedebilecektir. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı “övgü almadığından” (%78,2) ve “ödüllendirilmediğinden” (%82,9) yakınmaktadır.

1 Mayıs 2008’de İstanbul’da yaşanan orantısız güç vakaları sonrasında Emniyet Genel Müdürlüğü, fevri hareketlerde bulunan memurların tespiti amacıyla kaskların numaralandırılması uygulamasını başlatmış, ayrıca Emniyet Teşkilatı bünyesinde görev yapan psikologlardan çevik kuvvet ile birlikte toplumsal olaylara katılarak rapor hazırlamalarını istemiştir. Bu tür uygulamaların yerinde olmakla birlikte yeterli olmadığı düşünülmektedir. Sorunun çözümü için öncelikle soruna kaynaklık eden nedenler araştırılmalı, daha sonra bu nedenleri ortadan kaldırmaya yönelik adımlar atılmalıdır. Bu kapsamda, çevik kuvvette çalışan polislerin ihtiyaçlarını karşılayabilme seviyeleri değerlendirildiğinde, sorunların daha piramidin ilk basamağından itibaren başladığı görülmektedir. Çünkü çevik kuvvette çalışan polisler fiziksel (yiyecek, barınma, dinlenme, ihtiyaç giderme vb.) ihtiyaçlarını karşılama konusunda ciddi sıkıntılar yaşamaktadır. Nitekim araştırmada sorulan “görevler esnasında temel ihtiyaçlarımı rahatlıkla karşılayabiliyorum” maddesine polis memurlarının yarısından fazlası (%55.3) katılmadığını belirtmiştir.

Nihai olarak, çevik kuvvette görev yapan polis memurlarının işlerinden duydukları memnuniyeti arttırmak, böylelikle de işe karşı geliştirdikleri olumsuz ve istenmeyen davranışların önüne geçebilmek için Emniyet Genel Müdürlüğü’nün, kapsamlı bir çalışma başlatarak sorunun uzmanlarca tüm yönleriyle ele alınmasını sağlaması ve bunun sonucunda ortaya konulacak çözüm reçetesini uygulamaya geçirmesinin elzem olduğunu söylemek mümkündür. Katı merkezîyetçi bir yapıya sahip olan EGM’nin bu konuda göstereceği net ve kararlı iradenin, taşra birimlerince -itirazlar olsa bile- görmezden gelinemeyeceği açıktır.

## KAYNAKÇA

- Aksayan, Seçil, (1990), *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Aksu, Günay; Acuner, Ahmet M. ve Tabak, Ruhi S., (2002), “Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği)”, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, C.55, S.4, ss. 271-282.
- Ataman, Göksel, (2002), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ay, Savaş, (2005), “Çevik Kuvvet Polisi Sevilmiyorsa Suç Kimin”, [http://www.sabah.com.tr/Yazarlar/ay/2005/03/16/cevik\\_Kuvvet\\_polisi\\_sevil\\_miyorsa\\_suc\\_kimin](http://www.sabah.com.tr/Yazarlar/ay/2005/03/16/cevik_Kuvvet_polisi_sevil_miyorsa_suc_kimin), (Erişim Tarihi: 16.04.2009)
- Aydar, Osman, (2000), *Emniyet Örgütünde Çalışanların Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aydın, Mustafa, (1993), *Çağdaş Eğitim Denetimi*, Ankara: PEGEM Yayıncılık.
- Barutçugil, İsmet, (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İbrahim E., (2000), *Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)*, Ankara: Umut Yayın.
- Bilgiç, Reyhan, (1998), “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers”, *Journal of Psychology*, V:132, N:5, ss.549-557.
- Brief, Arthur P., (1998), *Attitudes in and around Organizations*, California: SAGE Publications.
- Budak, Selçuk, (2000), *Psikoloji Sözlüğü*, Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

- Cerrah, İbrahim ve Semiz, Emin, (1999), *21. Yüzyılda Polis: Temel Sorunlar-Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara: EGM Matbaası.
- Çarıkcı, İlker H., (2000), “Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler, Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:5, S:2, ss.155-168.
- Çetinkanat, Canan, (2000), *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Davis, Keith, (1988), *İşletmelerde İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış*, (Çev. Kemal Tosun), İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Demir, Ercüment, (2001), *Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Olası Faktörler Kapsamında Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumlarının Ölçülmesi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Deniz, Mehmet, (1999), *İş Tatmini ve Emniyet Hizmetleri Sınıfı: İstanbul İli Uygulaması*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Doğan, Z. Hasan, (1981), “Rol Çatışması ve İşgören Sorunları”, *Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu*, TODAİE, Ankara.
- EGM (Emniyet Genel Müdürlüğü), (2002), *Çevik Kuvvet Raporu*, Ankara: EGM Asayiş Daire Başkanlığı Yayın No:8.
- Erdil, Oya; Keskin, Halit; İmamoğlu, Salih Zeki ve Erat, Serhat, (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C:5, S:1, ss.17-26.
- Erdoğan, İlhan, (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: Beta Yayınevi.

- Eren, Erol, (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ergeneli, Azize ve Mehmet Eryiğit, (2001), “Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara’da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırılması”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:2, S:19, ss. 159-178.
- Erkmen, Turhan, Şencan, Hüner, (1994), “Örgüt Kültürünün İş Doyumu Üzerindeki Etkisinin Otomotiv Sanayide Faaliyet Gösteren Farklı Büyüklükteki İki İşletmede Araştırılması”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C:23, S:2, ss.107-125.
- Eroğlu, Feyzullah, (1998), *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Gazioğlu, Şaziye ve Tansel, Aysıt, (2002a), “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, ERC Working Papers in Economics”, <http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series03/0303.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.04.2009).
- Gazioğlu, Şaziye; Aysıt Tansel, (2002b). “Job Satisfaction, Work Environment and Relations with Managers in Britain”, ERC Working Papers in Economics, <http://www.erc.metu.edu.tr/menu/series03/0304.pdf>, (Erişim Tarihi: 25.04.2009).
- Gerçek, Sultan, (2006), *Hastane ve Sağlık Ocaklarında Çalışan Ebelerin İş Doyum Düzeylerinin Bazı Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi*, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Gergin, Barış, (2006), *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Günbayı, İlhan, (2000), *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*, Ankara: Özen Yayıncılık.

- Halis, Muhsin, (1998), *Toplam Kalite Uygulamalarında İç müşteri Tatminini Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama*, Cumhuriyet Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sivas.
- Hulin, Charles L., Roznowski, M. and Hachiya D., (1985), “Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration”, *Psychological Bulletin*, No: 97, pp. 233-250.
- İncir, Gülten, (1990), *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Kazanç, Handan, (1998), *Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini ve Tübitak Örneği*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Kitapçı, Hakan, (2001), “TKY İçinde Özdeğerleme Kavramı ve Çalışanların İş Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma”, *Öneri Dergisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları, Cilt: 4, S:16, ss.216-225.
- Koçel, Tamer, (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Kuşdil, Ersin; Bayram, Nuran; Aytaç, Serpil; Bilgel, Nazan, (2004), “Çalışma Yaşamında Bireylerin Yaptıkları İşe İlişkin Duygularının İş Stres Tepkileri Üzerine Etkisi”, [www.isgucdergi.org/?p=makale&id=184&cilt=6&sayi=1&yil=2004](http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=184&cilt=6&sayi=1&yil=2004) (Erişim Tarihi: 07.02.2009).
- Locke, Edwin A., (1976), “The Nature and Causes of Job Satisfaction”, Dunette Marwin D.(Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 1297-1349.
- Luthans, Fred, (1995), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc.

- Mertol, Şengül, (1993), *Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Newstrom, John W., and Davis, Keith, (1993), *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, New York: McGraw-Hill.
- Onaran, Oğuz, (1981), *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:470, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Oral, Ilgın, (1993), *İşin Anlamı*, Ege Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Orhan, Kamil, (1997), *İş Doyumu ve Değerler*, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Ostroff, Cheri, (1992), “The Relationship Between Satisfaction, Attitudes And Performance: An Organizational Level Analysis,” *Journal of Applied Psychology*, 77, pp.963-974.
- Özden, Mehmet C., (2003), “Motivasyon Bilmecesi”, *Peryön Dergisi*, Sonbahar Sayısı, ss.48-49.
- Öztekin Zafer S., (2008), *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Doyumunu Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.
- Öztürk, Zekai ve Dündar, Hakan, (2003), “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C:4, S:2, ss.57-67.
- Paknadel, Canan A., (1995), *AİBÜ ve ODTÜ'nün Çeşitli Fakültelerindeki Öğretim Elemanlarının İş Doyumu*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Bolu.
- Pınar, Rukiye ve Arıkan Seher, (1998), “Hemşirelerde İş Doyum: Etkileyen Faktörler, İş Doyumu ile Benlik Saygısı ve Asertivite İlişkisi”, *Uluslararası*

*Katılımlı VI. Ulusal Hemşirelik Kongresi*, Ankara, GATA Kongre Kitabı. ss.159-170.

Sapancalı, Faruk, (1993), “Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, C:22, S:4, ss.55-74.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek, (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım Dağıtım.

Schulze, Nergis, (1998), “Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması”, *6. Ekonomi Kongresi*, No: 622, s.519, Ankara: MPM Yayınları.

Sertçe, Selahattin, (2003), “Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği”, *Polis Dergisi*, S:34, ss.317–333.

Sevimli, Figen ve İşcan, Ömer F., (2005), “Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, [www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf](http://www.eab.ege.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf) (Erişim Tarihi: 28.01.2009).

Söylemez, Didem, (2000), *Sağlık Personelinin İş Doyumu İle İlgili Bir Metaanalizi Çalışması*, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Spector, P.E., (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences*, California: SAGE Publications.

Sun, H. Özlem, (2002), *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Uzmanlık Yeterlik Tezi.

Şenatalar, Ferhat, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, (1978), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi.

Tok, Türkay N., (2004), *İlköğretim Müfettişlerinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

- Tosi, Henry L. and Mero, Neal P., (2003), *The Fundamentals of Organizational Behaviour*, U.K:Blackwell Publishing.
- Uyguç, Nermin; Arbak, Yasemin; Duygulu, Ethem ve Çıraklar, Nurcan H., (1998) “İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:13, S:2, s.193-204.
- Yavaş, Özgül, (1993), *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin İş doyumunu ve Örgütsel Gereksinimlerine İlişkin Bir İnceleme*, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Yıldırım, Şafak, (2006), *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon Ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yüksel, İhsan, (2003), “İş Stresi ve İşe Bağlılık ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Analizi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:17, S:1-2, s.213-224.
- Yüksel, Öznur, (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zengin, Selçuk, (1997), *Polis Teşkilatının Çalışma Şartlarının Ergonomi Açısından İncelenmesi*, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

## Ek 1: Bilgi Formu Ve İş Doyum Anketi

Değerli arkadaşlar,

Bu ankete vereceğiniz yanıtlar, yazmakta olduğum yüksek lisans tezinin araştırma bölümünde kullanılacaktır. Araştırmanın amacı Ankara Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünde çalışan polis memurlarının işlerinden ne düzeyde doyum sağladıklarını belirlemektir. Araştırmanın değeri ve başarısı tümüyle sizin katılımınıza bağlıdır. Verdiğiniz yanıtlar başka kimse tarafından görülmeyecek ve başka bir amaçla kullanılmayacaktır. **Ayrıca anket üzerine isminizi yazmanıza gerek yoktur.**

Yardımlarınız için şimdiden teşekkürler.

Serhad YÖŞ  
Komiser Yardımcısı

1. **Yaşınız:**.....

2. **Cinsiyetiniz:**

Kadın ( ) Erkek ( )

3. **Hizmet süreniz (devreniz):**.....

4. **Medeni durumunuz:**

Evli ( ) Bekar ( )

5. **Çalıştığınız Alt Birim:**

Birlik ( ) Özel Tim ( ) Ulaştırma ( ) Bürolar ( )

Aşağıda verilen önermelerden, size doğru gelmeyenler için “ <b>Katılmıyorum</b> ” ya da “ <b>Hiç Katılmıyorum</b> ”; doğruluğuna karar veremedikleriniz için “ <b>Kararsızım</b> ”; doğru olduğunu düşündükleriniz için ise “ <b>Katılıyorum</b> ” ya da “ <b>Tamamen Katılıyorum</b> ” seçeneklerine X işareti koyunuz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yaptığım işler bana anlamsız geliyor.					
2. Çalışma ve dinlenme ortamlarımın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum.					
3. İşimde yükselebileme şansı oldukça az.					
4. Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığımı düşünüyorum.					
5. İşle ilgili olmayan konularda bile ne zaman ihtiyacım olsa çalışma arkadaşlarım yardıma koşarlar.					
6. Amirlerim, yaptığım işli ilgili düşüncelerime önem verirler.					
7. Buradaki hiyerarşik yapı işlerin yapılmasını zorlaştırıyor.					
8. Göreve çıktığım araçlar yeterli konfora sahiptir.					
9. Burada çalışanlar için çok az ödüllendirme var.					
10. Maaş artış oranları yeterli değil.					
11. Burada yaşadığım sorunları çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
12. Amirlerim, bizleri işleri yapacak kişiler olarak değil insan olarak görür.					
13. Burada yapmakta olduğumdan başka bir iş yapmayı tercih ederim.					
14. Çalışma saatlerimin fazla ve belirsiz olmasından rahatsızım.					
15. Verilen bir işi iyi yaptığımda hak ettiğim takdiri görüyorum.					
16. Yaptığım iş karşılığında hak ettiğim maaşı aldığımı düşünüyorum.					
17. Burada karşılaştığımız sorunları çözmek için çalışma arkadaşlarımla birlikte hareket ederiz.					
18. Amirlerim, kendilerine ilettiğimiz sorunlarla yakından ilgilenirler.					
19. İşimin can sıkıcı ve monoton olduğunu düşünüyorum.					
20. Burada izinlerin sık sık ve gereksiz olarak kesildiğini düşünüyorum.					
21. Yaptığım iş karşılığında sık sık övgü alırım.					
22. Yaptığım işin ek tazminatlar gerektirdiğini düşünüyorum.					
23. Birlikte çalıştığım arkadaşlardan hoşnut değilim.					
24. Amirlerim, astlarına karşı adil davranmazlar.					
25. Burada verilen işler tam olarak açıklanmıyor.					
26. Bazı görevlerde uzun süre gereksiz olarak beklediğimi düşünüyorum.					
27. Herhangi bir sıkıntım olduğunda bunu amirlerime rahatlıkla söyleyebiliyorum.					
28. Burada yaptığım işin hangi amaca hizmet ettiğini bilmiyorum.					
29. Görevler esnasında temel ihtiyaçlarımı rahatlıkla karşılayabiliyorum.					
30. Amirlerim tarafından değer verildiğimi hissediyorum.					

## **Ek 2: Alt Boyutlarda Yer Alan Maddeler**

---

### **1-Yönetim**

---

6. Amirlerim, yaptığım işle ilgili düşüncelerime önem verirler.
12. Amirlerim, bizleri işleri yapacak kişiler olarak değil insan olarak görür.
15. Verilen bir işi iyi yaptığımda hak ettiğim takdiri görüyorum.
18. Amirlerim kendilerine ilettiğimiz sorunlarla yakından ilgilenirler.
21. Yaptığım iş karşılığında sık sık övgü alırım.
24. Amirlerim astlarına karşı adil davranmazlar.
25. Burada verilen işler tam olarak açıklanmıyor.
27. Herhangi bir sıkıntım olduğunda bunu amirlerime rahatlıkla söyleyebiliyorum.
29. Görevler esnasında temel ihtiyaçlarımı karşılama konusunda sıkıntı yaşıyorum.
30. Amirlerimin tarafından değer verildiğimi hissediyorum.

---

### **2-İşin Yapısı**

---

1. Yaptığım işler bana anlamsız geliyor.
7. Buradaki hiyerarşik yapı işlerin yapılmasını zorlaştırıyor.
13. Burada yapmakta olduğumdan başka bir iş yapmayı tercih ederim.
19. İşimin can sıkıcı ve monoton olduğunu düşünüyorum.

---

### **3-Ücret**

---

4. Türkiye koşullarında iyi bir maaş aldığımı düşünüyorum.
10. Maaş artış oranları yeterli değil.
16. Yaptığım iş karşılığında hak ettiğim maaşı aldığımı düşünüyorum.
22. Yaptığım işin ek tazminatlar gerektirdiğini düşünüyorum.

---

### **4-Çalışma Arkadaşları**

---

5. İşle ilgili olmayan konularda bile ne zaman ihtiyacım olsa çalışma arkadaşlarım yardıma koşarlar.
11. Burada yaşadığım sorunları çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.
14. Çalışma saatlerimin fazla ve belirsiz olmasından rahatsızım.
17. Burada karşılaştığımız sorunları çözmek için çalışma arkadaşlarımla birlikte hareket ederiz.
23. Birlikte çalıştığım arkadaşlardan hoşnut değilim.

### **Ek-3 Faktör Analizi Sonucunda Kapsam Dışı Kalan Maddeler**

2. Çalışma ve dinlenme ortamlarımın sağlıklı ve rahat olduğunu düşünüyorum.
3. İşimde yükselebileme şansı oldukça az.
8. Göreve çıktığım araçlar yeterli konfora sahiptir.
9. Burada çalışanlar için çok az ödüllendirme var.
20. Burada izinlerin sık sık ve gereksiz olarak kesildiğini düşünüyorum.
26. Bazı görevlerde uzun süre gereksiz olarak beklediğimi düşünüyorum.
28. Burada yaptığım işin hangi amaca hizmet ettiğini bilmiyorum.