

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER BİLİM DALI

**POLİSİN MOTİVASYONUNDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER:
KONYA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ
ÜZERİNE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Ahmet KALENDER

Hazırlayan
Ata AKMAN
074221011004

KONYA – 2010



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	ATA AKMAN		
	Numarası	074221011004		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM\HALKLA İLİŞKİLER		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
	Tezin Adı	POLİSİN MOTİVASYONUNDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER: KONYA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ ÜZERİNE BİR İNCELEME		

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı
Ata AKMAN
(İmza)



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YÜKSEK LİSANS TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	ATA AKMAN
	Numarası	074221011004
	Ana Bilim / Bilim Dalı	HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM\HALKLA İLİŞKİLER
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	PROF. DR. AHMET KALENDER
Tezin Adı	POLİSİN MOTİVASYONUNDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER: KONYA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ ÜZERİNE BİR İNCELEME	

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan POLİSİN MOTİVASYONUNDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER: KONYA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ ÜZERİNE BİR İNCELEME başlıklı bu çalışma 16/06/2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı	Danışman ve Üyeler	İmza
Prof. Dr. Ahmet KALENDER	Danışman	
Doç. Dr. Abdullah KOÇAK	Üye	
Doç. Dr. Mehmet FİDAN	Üye	

ÖNSÖZ

Çalışma hayatında en sık karşılaşılan sorunların başında personelin yeterince motive edilememesi gelmektedir. Motivasyon, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde teşvik edici ve sonuca ulaşmada büyük pay sahibi olan yöneticiler açısından önemli olduğu gibi, işletme amaçlarını gerçekleştirme rolünü üstlenen iş görenler açısından da öneme sahip olmaktadır.

Bir örgütün sahip olduğu en değerli varlık, insan ya da diğer adıyla işgücüdür. İnsan unsuru, örgütün misyon ve vizyonunu belirlemede en önemli paya sahiptir. Örgütlerde her şey insan tarafından ve insan için yapıldığından örgütün başarısı da büyük ölçüde bu işgücünün başarısına bağlıdır.

Bu amaçlara ulaşırken çalışanların moral ve motivasyonu örgüt için büyük önem taşımaktadır.

Türkiye'deki polislik uygulamalarının dünya standartlarına ulaşması ve toplumla barışık bir polis gücü oluşturulması ülkenin en önemli konularından birisi olarak karşımızda durmaktadır. Bir yanda toplumu seven ve topluma hizmet etmeyi ilke edinen polisler, diğer yanda polisi seven ve onlara yardımcı olmaya çalışan bireyler topluluğunun varlığının zorunluluğu çağdaş bir Türkiye için vazgeçilemez hedefler olmalıdır.

Polisin moral ve motivasyonunun sağlanması, moralinin üst seviyede tutulabilmesi, beraberinde polisin işini iyi yapmasını getirecek, bu durum da; halkımızın huzur ve mutluluğunu sağlayacak demektir.

Araştırmanın her aşamasında yardım ve desteklerini esirgemeyen başta Değerli Hocam Tez Danışmanım Prof. Dr. Ahmet KALENDER olmak üzere diğer öğretim görevlilerine, anket formlarını doldurup çalışmayı anlamlandıran her rütbeden meslektaşına, çalışma yapılması için gerekli izin ve imkanları sağlayan meslek büyüklerime, bütün bu süreçte benden hiçbir desteğini esirgemeyen aileme ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu araştırma sonuçlarının, Emniyet Hizmetlerinde çalışanlara ve bu alanda çalışma yapanlara yararlı olmasını dilerim.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	ATA AKMAN		
	Numarası	074221011004		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM\HALKLA İLİŞKİLER		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	PROF. DR. AHMET KALENDER		
Tezin Adı	POLİSİN MOTİVASYONUNDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER: KONYA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ ÜZERİNE BİR İNCELEME			

ÖZET

POLİSİN MOTİVASYONUNDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER: KONYA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Motivasyon kavramı kurumlar için giderek önem kazanmaya başlamıştır. Aynı zamanda kurumda çalışan kişilerin verimli ve başarılı olmaları açısından motivasyonun önemi yadsınamaz. Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir.

Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın oluşturulması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Bir işyerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için insana, insanın da ekonomik ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için bir işe ihtiyacı vardır. Eğer çalışan, yapacağı işi ne kadar hoşnut olarak ve inanarak yaparsa yani iyi motive edilirse bu durumdan hem çalışan ihtiyaçlarını karşılama açısından hem de işyeri hedeflerine ulaşma yönünden o derece kazançlı çıkacaktır.

Personeli motive etme ve maddi-manevi açıdan özendirme onların verimliliğini artırdığı gibi, kendilerine olan güvenlerini de artırmaktadır. Motivasyon hem maddi kazanç anlamında, hem de psikolojik anlamda tatmin olma olarak anlaşılmaktadır. Maddi kazanç, genellikle ekstra aylık ve parasal ödül, manevi motivasyon aracı olarak da genellikle takdirname ve yükselme anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, Polislik stresli bir meslek olduğundan psikolojik motivasyon gerekmekte ve bunun için de cezalandırmadan ziyade ödüllendirme mekanizmasının çalıştırılması gerekmektedir.

Türkiye’de, Polisin motivasyonu ile ilgili, son derece sınırlı çalışma bulunmaktadır. Adaletin ilk kapısı olduğu kabul edilen, insanların güven ve huzur içinde yaşayabilmesi için zaman ve mekan mefhumu gözetmeden görev yapan Polis Teşkilatına etki eden motivasyon faktörlerinin belirlenmesi, belirlenen faktörlerin bilimsel ve sistematik bir şekilde personel üzerinde uygulanması, toplum yaşantısına da pozitif yönde ivme kazandıracaktır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Faktörleri, Polis, Güvenlik Hizmetlerinde Motivasyon.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	ATA AKMAN
	Numarası	074221011004
	Ana Bilim / Bilim Dalı	HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM\HALKLA İLİŞKİLER
	Programı	Tezli Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>
	Tez Danışmanı	PROF. DR. AHMET KALENDER
	Tezin İngilizce Adı	THE FACTORS HAVING AN EFFECT ON THE MOTIVATION OF THE POLICE: A CASE STUDY ON THE PERSONNEL OF THE KONYA POLICE DEPARTMENT

SUMMARY

THE FACTORS HAVING AN EFFECT ON THE MOTIVATION OF THE POLICE: A CASE STUDY ON THE PERSONNEL OF THE KONYA POLICE DEPARTMENT

Recently, the concept of motivation has become increasingly important for organizations. At the same time, the significance of motivation cannot be denied for employees in terms of their performance and success. It is really difficult for institutions to motivate their employees, as well as keep them concentrated, in order to act for the benefit of the institution.

There are important factors that are to be addressed at first, such as driving employees to work efficiently, helping them take responsibility and mobilizing them to solve problems as well as creating an atmosphere rewarding their success. As much as institutions need employees to realize their achievements, similarly, so also individuals need a job in order to meet their basic needs.

If an employee is satisfied with his/her job and believes what he/she does, in other words if he/she can be motivated to perform better, both the employee and the

institution will benefit from this situation, in terms of meeting basic needs of the employee and reaching goals of the institution.

Motivating staff and encouraging them financially and morally help increase their productivity as well as their self-confidence. Motivation is understood as satisfaction from both psychological and financial perspectives. While extra monetary reward is usually seen as financial gain, commendation and promotion are generally considered as a means of moral motivation. As policing is a stressful job, there is a need for psychological motivation. And therefore, the reward mechanism requires to be run efficiently, rather than punishment mechanism.

In Turkey, there are very limited studies regarding the motivation of the police. As the first gate of justice, because the police work tirelessly without taking into account time and location towards providing the community a safer environment, it is rather important to find out the factors that have an effect on the motivation of the police as well as apply these findings on the police in a systematic way so as to improve quality of community life.

Key Words: Motivation, Factors of the Motivation, Police, Motivation on the Security Services.

KISALTMALAR

V.İ.G	Varolma. İlişki. Gelişme İhtiyacı
EGM	Emniyet Genel Müdürlüğü
POMEM	Polis Meslek Eğitim Merkezi
ADNKS	Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
GİH	Genel İdari Hizmetli
ETK	Emniyet Teşkilatı Kanunu
KPSS	Kamu Personeli Seçme Sınavı
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AB	Avrupa Birliği
WHO	Dünya Sağlık Teşkilatı
DMK	Devlet Memurları Kanunu
PVSK	Polis Vazife ve Selahiyet Kanunu
PMYO	Polis Meslek Yüksek Okulu
TDP	Toplum Destekli Polis

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Sayfası.....	i
Tez Kabul Formu	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
KISALTMALAR ve SİMGELER SAYFASI	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM - MOTİVASYON TEORİLERİ VE ARAÇLARI.....	5
1.1. MOTİVASYON.....	5
1.1.1. Motivasyonun Tanımı.....	5
1.1.2. Motivasyonun Önemi.....	6
1.1.2.1. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi.....	7
1.1.2.2. Motivasyonun İşgörenler Açısından Önemi.....	7
1.2. MOTİVASYON SÜRECİ	9
1.3. MOTİVASYON TEORİLERİ.....	11
1.3.1. Kapsam Teorileri	11
1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	11
1.3.1.2. Alderfer'in V.İ.G. Kuramı	13
1.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı.....	15
1.3.1.4. McClelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Kuramı	16
1.3.2. Süreç Teorileri	18
1.3.2.1. Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi	18
1.3.2.2. Lawler - Porter Geliştirilmiş Beklenti - Değer Teorisi	21
1.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	21
1.3.2.4. Locke'un Amaç Teorisi	23
1.4. MOTİVASYON ARAÇLARI.....	24
1.4.1.Ekonomik Araçlar	26
1.4.1.1. Ücret Artışı.....	26

1.4.1.2. Primli Ücret.....	27
1.4.1.3. Kara Katılma.....	28
1.4.1.4. Ekonomik Ödül.....	28
1.4.2. Psiko - Sosyal Araçlar	29
1.4.2.1. Bağımsız Çalışma	29
1.4.2.2. Sosyal Katılma.....	30
1.4.2.3. Değer ve Statü	31
1.4.2.4. Yükselme Olanakları	32
1.4.2.5. Çevreye Uyum	32
1.4.2.6. Öneri Sistemi.....	32
1.4.2.7. Psikolojik Güvence.....	33
1.4.2.8. Sosyal Uğraşlar.....	33
1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar	34
1.4.3.1. Amaç Birliği	34
1.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	35
1.4.3.3. Eğitim ve Yükselme.....	36
1.4.3.4. Kararlara Katılma.....	37
1.4.3.5. İletişim.....	37
1.4.3.6. İş Tasarımı	38
1.4.3.6.1. İşin Basitleştirilmesi.....	39
1.4.3.6.2. İş Değiştirme (Rotasyon).....	39
1.4.3.6.3. İş Genişletme.....	40
1.4.3.6.4. İş Zenginleştirme.....	40
1.4.3.6.5. Esnek Zaman (Flextime) Uygulamaları.....	41
1.4.3.6.6. Kalite Grupları.....	42
1.4.3.7. Örgütsel Destek Sağlamak	42
1.4.3.8. İşe Uygun Eleman Seçilmesi	43

İKİNCİ BÖLÜM - GÜVENLİK HİZMETLERİNDE MOTİVASYON.....44

2.1. KAVRAM OLARAK POLİS.....44

2.2. POLİSLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

2.3. TÜRKİYE'DE EMNİYET HİZMETLERİNİN GELİŞİMİ.....47

2.3.1. Cumhuriyetin İlanına Kadar Olan Dönem.....	47
2.3.2. Cumhuriyet Dönemi	49
2.4. GÜNÜMÜZDE POLİS TEŞKİLATI	50
2.4.1. Yetki, Görev ve Sorumluluklar.....	50
2.4.2. Teşkilat Yapısı	51
2.4.2.1. Merkez Teşkilatı	52
2.4.2.2. Taşra Teşkilatı.....	52
2.4.2.3. Yurtdışı Teşkilatı	52
2.4.3. Personel Durumu	52
2.4.4. Rütbe ve Meslek Dereceleri.....	54
2.4.5. Personelin Eğitim Durumu	55
2.5. GÜVENLİK HİZMETLERİNDE MOTİVASYON.....	56
2.5.1. Poliste Motivasyonun Gerekliliği	56
2.5.2. Polisin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler(Motivasyon Araçları)	58
2.5.2.1. Ekonomik Araçlar	59
2.5.2.1.1. Ücret Artışı	59
2.5.2.1.2. Primli Ücret	60
2.5.2.1.3. Ekonomik Ödül	61
2.5.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar.....	62
2.5.2.2.1. Bağımsız Çalışma	62
2.5.2.2.2. Sosyal Katılma	63
2.5.2.2.3. Değer ve Statü	63
2.5.2.2.4. Yükselme Olanakları	64
2.5.2.2.5. Çevreye Uyum.....	64
2.5.2.2.6. Öneri Sistemi.....	65
2.5.2.2.7. Psikolojik Güvence.....	65
2.5.2.2.8. Sosyal Uğraşlar.....	66
2.5.2.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	66
2.5.2.3.1. Amaç Birliği	66
2.5.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	67
2.5.2.3.3. Eğitim ve Yükselme	67
2.5.2.3.4. Kararlara Katılma	68

2.5.2.3.5. İletişim.....	68
2.5.2.3.6. İş Tasarımı.....	69
2.5.2.3.6.1. İşin Basitleştirilmesi.....	69
2.5.2.3.6.2. İş Değiştirme(Rotasyon).....	70
2.5.2.3.6.3. Esnek Zaman (Flextime) Uygulamaları.....	70
2.5.2.3.7 İşe Uygun Eleman Seçilmesi.....	71

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - KONYA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER VE KURUMDAN BEKLENTİLER

ARAŞTIRMASI.....	72
3.1. METODOLOJİ.....	72
3.1.1. Araştırmanın Amaçları.....	72
3.1.2. Örneklemin Seçimi.....	72
3.1.3. Anket Formunun Hazırlanması.....	73
3.1.4. Verilerin Değerlendirilmesi ve İstatistikî Teknikler.....	74
3.2. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN GENEL ÖZELLİKLERİ.....	74
3.2.1. Cinsiyet.....	74
3.2.2. Medeni Durum.....	75
3.2.3. Eşinin Çalışma Durumu.....	75
3.2.4. Çocuk Sayısı.....	75
3.2.5. Yaş Durumu.....	76
3.2.6. Teşkilatta Çalışma Süresi.....	76
3.2.7. Görev Ünvanı.....	77
3.2.8. Çalışma Şekli.....	78
3.2.9. Çalıştığı Birim.....	78
3.2.10. Eğitim Durumu.....	79
3.2.11. Aldığı Ücret.....	79
3.3. PERSONELİ MOTİVE EDEN UNSURLAR.....	80
3.4. KURUMUN MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİ SAĞLAMA DÜZEYİ.....	83
3.5. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ VE DEĞİŞKENLER ARSINDAKİ İLİŞKİLER.....	86
3.5.1. Cinsiyet ve Motivasyon Faktörleri.....	86

3.5.2. Medeni Durum ve Motivasyon Faktörleri	87
3.5.3. Çocuk Sayısı ve Motivasyon Faktörleri.....	88
3.5.4. Yaş Grubu ve Motivasyon Faktörleri	88
3.5.5. Teşkilatta Çalışma Süresi ve Motivasyon Faktörleri.....	90
3.5.6. Görev Unvanı ve Motivasyon Faktörleri	92
3.5.7. Çalışma Şekli ve Motivasyon Faktörleri	94
3.5.8. Çalışılan Birim ve Motivasyon Faktörleri	95
3.5.9. Eğitim Durumu ve Motivasyon Faktörleri.....	97
3.5.10. Alınan Ücret ve Motivasyon Faktörleri	98
3.6. KURUMUN MOTİVASYONU SAĞLAMA DÜZEYİ VE DEĞİŞKENLER	99
3.6.1. Cinsiyet ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi.....	100
3.6.2. Medeni Durum ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi	101
3.6.3. Çocuk Sayısı ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi.....	102
3.6.4. Yaş Grubu ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi	104
3.6.5. Teşkilatta Çalışma Süresi ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi	106
3.6.6. Görev Unvanı ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi	107
3.6.7. Çalışma Şekli ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi.....	107
3.6.8. Çalışılan Birim ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi	109
3.6.9. Eğitim Durumu ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi.....	110
3.6.10. Alınan Ücret ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi	111
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	113
KAYNAKÇA.....	121
EKLER.....	127
ÖZGEÇMİŞ	138

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo-1. Emniyet Teşkilatı Personelinin Yıllara Göre Dağılımı	53
Tablo-2. Teşkilat Personelinin Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı	53
Tablo-3. Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personelin Rütbelere Göre Dağılımı.....	55
Tablo-4. Emniyet Teşkilatı Personelinin Eğitim Durumu	56
Tablo-5. Araştırmaya katılanların cinsiyetine göre dağılımı	74
Tablo-6. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımı	75
Tablo-7. Araştırmaya katılanların eşlerinin çalışma durumuna göre dağılımı	75
Tablo-8. Araştırmaya katılanların çocuk sayısına göre dağılımı	75
Tablo-9. Araştırmaya katılanların yaşa göre dağılımı	76
Tablo-10. Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre dağılımı	76
Tablo-11. Araştırmaya katılanların görev unvanlarına göre dağılımı	77
Tablo-12. Araştırmaya katılanların çalışma şekline göre dağılımı.....	78
Tablo-13. Araştırmaya katılanların çalıştığı birimlere göre dağılımı	78
Tablo-14. Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı.....	79
Tablo-15. Araştırmaya katılanların aldığı ücrete göre dağılımı	79
Tablo-16. Motivasyon Unsurlarının Ortalama Değerleri	80
Tablo-17. Temel Motivasyon Faktörlerinin Ortalama Değerleri.....	82
Tablo-18. Kurumun Motivasyon Unsurlarını Sağlama Düzeyi.....	83
Tablo-19. Kurumun Genel Motivasyon Faktörlerini Sağlama Düzeyi.....	85
Tablo-20. Cinsiyet ve Temel Motivasyon Faktörleri İlişkisi.....	86
Tablo-21. Medeni Durum ve Temel Motivasyon Faktörleri İlişkisi	87
Tablo-22. Çocuk Sayısı ve Motivasyon Faktörleri İlişkisi	88
Tablo-23. Yaş Grubu ve Motivasyon Faktörleri İlişkisi.....	89
Tablo-24. Teşkilatta Çalışma Süresi ve Motivasyon Faktörleri İlişkisi	91
Tablo-25. Görev Ünvanı ve Motivasyon Faktörleri İlişkisi	93
Tablo-26. Çalışma Şekli ve Motivasyon Faktörleri İlişkisi	94
Tablo-27. Çalışılan Birim bu ve Motivasyon Faktörleri İlişkisi.....	96
Tablo-28. Eğitim Durumu ve Motivasyon Faktörleri İlişkisi	97
Tablo-29. Alınan Ücret ve Motivasyon Faktörleri İlişkisi	99
Tablo-30. Cinsiyet ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi	100

Tablo-31. Medeni Durum ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi.....	101
Tablo-32. Çocuk Sayısı ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi	103
Tablo-33. Yaş Grubu ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi.....	105
Tablo-34. Çalışma Süresi ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi	106
Tablo-35. Görev Ünvanı ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi.....	107
Tablo-36. Çalışma Şekli ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi	108
Tablo-37. Çalışılan Birim ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi	109
Tablo-38. Eğitim Durumu ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi	111
Tablo-39. Alınan Ücret ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi.....	112

GİRİŞ

Kamu düzeninin sağlanması ve bu düzenin korunması görevi, toplum hayatındaki yeri açısından büyük öneme sahip bir kamu hizmetidir. Bu hizmetin toplumsal hayattaki konumuna bakıldığında; “kamu düzeninin sağlanmasının” insanların toplu halde yaşayabilmelerinin vazgeçilmez bir şartı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla güvenlik ihtiyacının karşılanması devletin en temel sorumlulukları arasında yer almaktadır. Devletin sahip olduğu bu sorumluluklar arasında yer alan suçun önlenmesi ve kovuşturulması görevi polise verilmiştir. Bu görev de halkın tepkileriyle şekillenecektir. Bütün toplumlarda polis, güvenliğin ve kamu düzeninin sağlanması gibi sorumlulukları ile sosyal yapının bütünleyici bir parçasıdır.

Polis toplumda her zaman başvurduğumuz, neredeyse her olayda rol oynayan, görev yapan bir kamu görevlisidir. Her ne kadar birkaç başlıkla tanımlanan görevi yerine getiren bir kamu görevlisi olarak bilinse de; Polis aslında toplumun ana yapıtaşlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde 'polislik' ve 'modern polislik' kavramlarının ifade ettiği istenen düzeydeki polisliği uygulamaya koymak için bazı çalışmalar yapılsa da, polislik uygulamaları ile ilgili sorunları gidermek için yapılan bilimsel çalışmaların sayısı yetersizdir. Ortaya konan bilimsel çalışmaların uygulamaya konması da belirli sorunlar sebebi ile başlangıçta pek kolay gözükmemektedir.

165 yıllık geçmişiyle Emniyet Teşkilatı verilen hizmetin kalitesini artırarak, teknolojik gelişmeleri yakinen takip etmiş, donanımını sürekli yenileyerek, eğitimi çağa uygun hale getirmiş ve dinamik bir kurum haline gelmiştir. Bu haliyle demokratik Cumhuriyet rejimi için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir.

Emniyet teşkilatı insan unsurunun en yoğun olarak kullanıldığı bir kurumdur. Dolayısıyla Emniyet personeli tüm diğer teşkilatlardan daha fazla kendilerine her zaman ve herkes tarafından bir Polis olmaktan ziyade, öncelikle bir insan olarak gereken önemin verilmesini beklemektedir. Bu anlamda insana değer verilmesi ve çalışma şartlarının insani olması gerekmektedir. Bu insan unsurunu özellikle psikolojik olarak tatmin edici bir rol oynamaktadır. (Aydın, 2000: 67-68-69)

Polislik kolay bir meslek olmadığı gibi, polisin sunduğu güvenlik hizmeti de zor ve zahmetli ama o kadar da önemli bir hizmettir. Türkiye şartlarında güvenlik hizmeti daha fazla hassasiyet, dikkat, fedakârlık, bilgi, tecrübe ve maliyet gerektirmektedir. Tüm bunlar da emniyet personelinin motive edilmesini, yani her açıdan tatmin edilmesi gereğini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü çalışma şartları ne kadar zor olursa olsun polis başarılı olmak yani iç güvenliği sağlamak durumundadır. (Fındıklı, 2010)

Bir örgütün sahip olduğu en değerli varlık, insan ya da diğer adıyla işgücüdür. İnsan unsuru, örgütün misyon ve vizyonunu belirlemede en önemli paya sahiptir. Örgütlerde her şey insan tarafından ve insan için yapıldığından örgütün başarısı da büyük ölçüde bu işgücünün başarısına bağlıdır.

Bu amaçlara ulaşırken çalışanların moral ve motivasyonu örgüt için büyük önem taşımaktadır.

Türkiye'deki polislik uygulamalarının dünya standartlarına ulaşması ve toplumla barışık bir polis gücü oluşturulması ülkenin en önemli konularından birisi olarak karşımızda durmaktadır. Bir yanda toplumu seven ve topluma hizmet etmeyi ilke edinen polislerin, diğer yanda polisi seven ve onlara yardımcı olmaya çalışan bireyler topluluğunun varlığının zorunluluğu çağdaş bir Türkiye için vazgeçilemez hedefler olmalıdır. Ancak bu, başarılması o kadar da kolay olmayan bir konudur.

Polisin moral ve motivasyonunun sağlanması, moralinin üst seviyede tutulabilmesi, beraberinde polisin işini iyi yapmasını getirecek, sonuç olarak bu da; halkımızın huzur ve mutluluğunu sağlayacak demektir.

Çalışmanın Amacı

Çalışanları verimsiz kılan, etkili ve verimli hizmet sunumunu engelleyen ve hizmetlerin de aksamasına neden olan iş tatminsizliği, çalışan personelin yeterince motive edilmediklerini ya da edilemediklerini göstermektedir. İmkân ve zaman sınırları içerisinde örnek olarak seçilen kurum çalışanlarının motivasyonlarını etkileyen unsurlar ve bu unsurlara bağlı olarak oluşan iş verimliliklerinin incelenmesi, ayrıca polisin motivasyonunda nelerin etkili olduğunun belirlenmesi ve bu açıdan Emniyet Teşkilatı'ndan beklentilerinin neler olduğunun tespit edilmesi tez çalışmasının amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın Önemi

Motivasyon kavramı kurumlar için giderek önem kazanmaya başlamıştır. Aynı zamanda kurumda çalışan kişilerin verimli ve başarılı olmaları açısından motivasyonun önemi yadsınamaz. Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir.

Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın oluşturulması, yapılması gereken işlerin başında gelir. Bir işyerinin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için insana, insanın da ekonomik ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için bir işe ihtiyacı vardır. Eğer çalışan, yapacağı işi ne kadar hoşnut olarak ve inanarak yaparsa yani iyi motive edilirse bu durumdan hem çalışan ihtiyaçlarını karşılama açısından hem de işyeri hedeflerine ulaşma yönünden o derece kazançlı çıkacaktır.

İnsan cansız bir makine parçası değildir. Bir işyerinin elindeki teknik donanım ve araçlar ne kadar gelişmiş olursa olsun, işyeri ne kadar uzman ve nitelikli personele sahip olursa olsun, eğer bu personelin çalışma arzu, isteği ve heyecanı yoksa veya bunlar harekete geçirilemiyorsa, bunların işyerine gerekli ve yeterli katkıyı sağlamaları mümkün değildir.

Eğer işletme ve kurumlar başarılı olmak istiyorlarsa, en önemli kaynakları olan insana, dolayısıyla onun ihtiyaç ve beklentilerine önem vermek zorundadırlar.

Başarılı, tüm bilgi ve becerisini ortaya koyarak bir şeyler üretmenin hazzını yaşayan ve yaşatan insan üretimde en değerli kaynağımızdır. Başarıyı elde etmemizi sağlayacak yardımcı faktörlerin en önemlilerinden birisini de çalışanların motivasyonu oluşturmaktadır.

Türkiye’de, Polisin motivasyonu ile ilgili, son derece sınırlı çalışma bulunmaktadır. Adaletin ilk kapısı olduğu kabul edilen, insanların güven ve huzur içinde yaşayabilmesi için zaman ve mekan mefhumu gözetmeden görev yapan Polis Teşkilatına etki eden motivasyon faktörlerinin belirlenmesi, belirlenen faktörlerin bilimsel ve sistematik bir şekilde personel üzerinde uygulanması, toplum yaşantısına da pozitif yönde ivme kazandıracaktır. Dolayısıyla, Güvenlik gibi hayati bir konuda bilimsel iyileştirme çalışmalarının yapılması, önemli ve incelenmesinde yarar bulunmaktadır.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışmada öncelikle Motivasyon teori ve teknikleri irdelenerek, Konya Emniyet Müdürlüğü personeli ile yapılan saha araştırmasının verileri bu değerlendirmeler ışığında ele alınmıştır.

Bu çerçevede tezin birinci bölümünde; motivasyonun tanımı, motivasyon süreci ve motivasyon teorileri ve özendirme araçları ele alınmıştır. İkinci bölümde; polis teşkilatının yapısı, personel ve eğitim durumu, poliste uygulanan motivasyonu artırıcı uygulamalar ve özendirme araçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise; Konya Emniyet Müdürlüğü personeli üzerinde anket çalışması uygulanarak, bu çalışmadan elde edilen bulgular düzenlenerek sonuçları değerlendirilmiştir.

1. BÖLÜM

MOTİVASYON TEORİLERİ VE ARAÇLARI

1.1. MOTİVASYON

Çalışma hayatında en sık karşılaşılan sorunların başında personelin yeterince motive edilememesi gelmektedir. İş yerinde yaşanan olumsuzlukların temelinde personelin etkili biçimde motive edilememesi yer almaktadır (Can 2009:361).

İnsanlara iş yaptırabilmek her zaman kolay değildir. İnsan eğer isterse etkili ve verimli çalışır, istemezse onu yönetmeye çalışan kişilerin işi bir hayli zordur. O halde insanın istemesi neye bağlıdır? Diğer bir deyişle insanı harekete geçiren, bir işi yapmaya yönelten faktör nedir? (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001:117)

1.1.1. Motivasyonun Tanımı

Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranış ve eyleme iten neden olarak tanımlanırken, motivasyon bu eylemin kendisini yaratır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 98). Motivasyon, amaca yönelik davranışların oluşturulması ve yöneltilmesi ile ilgilidir. Motivasyon; kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup, gereksinimlerin, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Motivasyon kelimesi Fransızca ve İngilizce "motive" kelimesinden gelmektedir (Eren, 1998: 415). Motivasyon, çalışanların isteklendirilmeleri ve bu yolla kişisel gereksinimlerini en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırılmaları sürecidir (Ataman, 2002:436).

Belirli bir uyarıma kişide bir davranışa ve tepkiye yol açıyorsa, bu durum, tatmin edilmemiş gereksinimlerin varlığını simgelemektedir. Her kişinin tatmin edilmemiş gereksinimleri farklı olabileceği için, bu gereksinimlerin uyarılma ve tatmin edilme yöntemleri de farklı olacaktır. Zihinsel katılım oranı yüksek ve yaratıcılık yeteneklerinin uyarılmasını gerektiren işlerde çalışanların işe teşvik edilmesi yöntemleri, yönetim biliminin başlı başına bir uzmanlaşma alanı olmuştur. Motivasyonun nasıl ve hangi yöntemler aracılığıyla sağlanacağı, motive edilmek

istenen kişinin psikolojik, sosyal özellikleri ile eğitim ve refah seviyeleriyle ilgilidir. (Ataman, 2002:437).

Motivasyona ilişkin yapılan diğer bazı tanımlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır;

Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla, kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır (Koçel, 2001:368).

Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Akat ve diğ., 1994:209).

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü: bireyi bir harekette bulunmaya veya bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere denmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001:120).

Motivasyon, içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yönelme ve amaçlı davranışlar gösterme sürecidir (Solmuş, 2000:65).

Motivasyon insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları sorusuna cevap vermeye çalışan bir olgu şeklinde algılanabilir. Motivasyon insan davranışlarının uyarılması, yönlendirilmesi ve pekiştirilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Şimşek, 2002:208).

Tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere motivasyon, bireylerin farklı nitelik ve önemde gereksinimlerinin ortaya çıkmasıyla başlayan ve doyumun sağlanmasıyla sonuçlanan bir süreçtir.

1.1.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde teşvik edici ve sonuca ulaşmada büyük pay sahibi olan yöneticiler açısından önemli olduğu gibi, işletme amaçlarını gerçekleştirme rolünü üstlenen iş görenler açısından da öneme sahip olmaktadır.

Motivasyonun yöneticiler ve iş görenler açısından ne tür önem taşıdığı aşağıda ele alınmaktadır.

1.1.2.1. Motivasyonun Yöneticiler Açısından Önemi

Yöneticiler, kendi gereksinimlerini belirledikten ve doyuma ulaştıktan sonra, işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirmek için, iş görenlerinin gereksinimlerini iyi bir biçimde belirlemeli ve onların bu yönde etkin bir biçimde motive edilmeleri için çalışmalıdır.

İş görenleri işletme amaçlarını gerçekleştirme yönünde teşvik eden ve onları bu yönde isteklendiren yöneticilerdir. Yöneticiler, işletme içerisinde, motivasyon konusuyla direkt ilişkilidir. Çünkü, yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır (Koçel, 2001:368).

Yöneticiler açısından işletme-işgören kutupları arasında denge sağlamanın en geçerli yolu, işletmenin amaçlarını olduğu kadar, işgören amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla, öncelikle işgörenleri işe yöneltten güdüleri ve bunların kaynaklandığı gereksinme türlerini incelemekte ve daha sonra belirli bulgulara varmaktadır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:96).

Başarılı bir yönetici, çalışanlarını motive ederek, örgütlerinin hedeflenen sonuçlarına en kısa zamanda ulaşan ve kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilen yöneticidir. İşgören gereksinimlerini belirleyemeyen ve dolayısıyla onların motivasyonunu sağlamakta etkisiz olan bir yöneticinin başarılı olması beklenemez.

1.1.2.2. Motivasyonun İşgörenler Açısından Önemi

İşgörenler, örgüte mal ya da hizmet üretmek gibi bir amacı gerçekleştirmek için girmişlerdir. Bu amaçları gerçekleştirmenin karşılığında kendilerine bazı şeyler vaat edilerek belirli bir yöne kanalize edilmektedir.

Birey amaçlarına ulaşabildiği ölçüde mutludur, aksi takdirde birey amaçlarına ulaşamadığından dolayı huzursuzluk ve gerilim içerisindedir. Bu da çoğu zaman bireyi işe karşı isteksiz yapmaktadır. Motivasyonun amacı işgörenlerde daha fazla çalışma istek ve arzusu oluşturabilecek faktörleri bulmak ve bunları mümkün olduğunca karşılamaya çalışmaktır.

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olmaktadır. Gizli gerilimin boşaltılması yada azaltılması sonucunda birey tatmin olmaktadır (Eren, 1998: 399).

Birey, arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar vasıtasıyla tatmin ederek işğörme arzusunu artırmaktadır.

Rasyonel bir motivasyon sistemi psikoloji ve sosyoloji ilkelerine dayalı, örgüt amaçları ile işğören amaçlarını dengeleyici bir yapıda olmalıdır. Şimşek' e göre işğören ve işletmeye beklenen faydalar şunlardır (Şimşek, 1989: 207):

İşğörenlerin temel ekonomik ihtiyaçlarının karşılanması,

İşğörenlerin psiko-sosyal, kültürel, güvenlik, aile yardımı gibi toplumsal ihtiyaçlarının karşılanması,

İşğörenlerin kararlara katılma, danışılma, toplantılara katılma vasıtası ile egolarının tatmini,

İşğörenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi,

İşğörenlerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkması.

Diğer taraftan yeterince güdülenmeyen işğörenin yaratıcılığı da kaybolur. Bu durum ise uzun vadede işğörenin kendine olan güvenini yitirmesine neden olur. Güvenini yitiren işğörenin iş performansı ve iş kalitesi düşer. Sözkonusu durumun süreklilik kazanması halinde ise, işğörenin işten atılmasına kadar varan bir dizi istenmeyen sonuca yol açabilir.

Güdülenme eksikliğine bağlı ortaya çıkan bu tip psikolojik sorunların, beraberinde depresyon, tansiyon, kalp hastalığı gibi sağlık sorunlarına da yol açtığı bugün herkes tarafından kabul edilmektedir.

Sonuç olarak güdülenme eksikliği işğörenin psikolojik ve fizyolojik sağlığını olumsuz yönde etkileyerek, işğörenin hem çalışma hem de özel yaşam kalitesinin düşmesine neden olmaktadır.

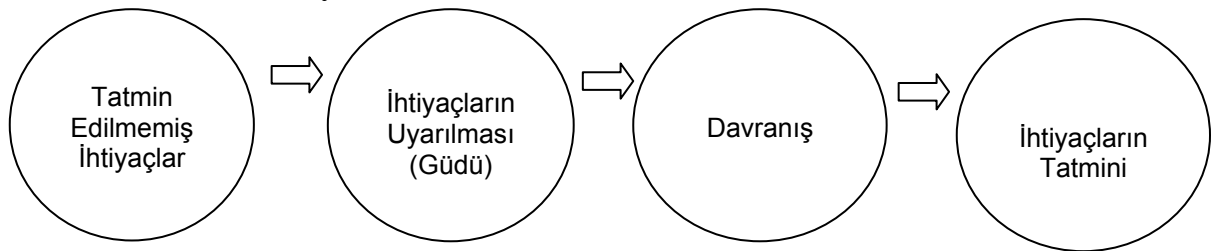
1.2. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinme ile başlamaktadır. Motivasyonun kaynağını gereksinimler oluşturmaktadır. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirmektedir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlanmıştır. Belirli gereksinimler karşılanmak üzere saptadıktan ve birey iç ve dış etkilere uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçmektedir. Bireyin amacı kendisine gereksinimlere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:122).

Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluk duymaktadır. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak gereksinme karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinimin bittiği yerde bir diğer gereksinim başlar ve motivasyon süreci her defasında aynı yolu izlemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:122).

Güdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin aç bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Parası varsa bir lokantaya gidecek, yoksa dilenecek ve belki de ekmek çalmaya girişecektir. Ama toplumda bunu gidermenin temel yolu para kazanmayı sağlayacak bir işe girmek biçiminde olacaktır. Aşağıdaki şekilde bu süreç açıklanmaktadır (Can, 1999: 173).

Şekil-1: Motivasyon Süreci



Kaynak: Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, 1999, Ankara: 173

Güdüleme gerçekte daha karmaşık bir süreçtir. Kişinin bir tek belirli davranışı, birbirinden farklı birçok ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olabilir. Bir erkeğin bir kadınla ilişkisi hem basit fizyolojik ihtiyacını (cinsel ihtiyaç) gidermek olabilir, hem de bir arkadaş bulmak anlamındaki sosyal ihtiyacını gidermeye yönelik olabilir. Hatta bu kadın çok ünlü biriyse, arkadaşları arasında kendisini ispat etmek ihtiyacını tatmin (psikolojik) olabilir. Bir başkası ise bu kadınla (patronun kızı) arkadaşlık kurmak yoluyla, mesleğinde ilerlemek amacıyla harekete geçebilmektedir (Can, 1999: 174).

Özkalp' e göre motivasyon süreci şu basamaklardan oluşmaktadır (Özkalp, 2005:84):

- Gereksinim: Motivasyon, belirli şeylere karşı duyulan gereksinim ile başlamaktadır. Motivasyonun oluşabilmesi için, belirli bir gereksinimin olması ve bu gereksinimin giderilmesi için de harekete geçirilmesi gerekmektedir. Birey herhangi bir gereksinimi ortaya çıktığında, bunu gerçekleştirme isteğinde bulunmaktadır. Önemli olan bireylerin neye, ne kadar gereksinimleri olduğunu bilmeleri ve gereksinimlerini öncelik sırasına koyabilmeleridir.

- Uyarılma: Bireyde gereksinimin giderilebilmesi için, herhangi bir gücün oluşması ile uyarılma süreci başlamaktadır. Uyarılma, hem fiziksel, hem de ruhsal bir isteklendirmedir. Bireyin gereksinimini giderebilmesi için belirli bir davranışta bulunması, davranışta bulunabilmesi için de uyarılması gerekmektedir.

- Davranış: Bireyin herhangi bir gereksinimi doğduğunda ve bu gereksinimi gerçekleştirmek için uyarıldığında belirli bir davranışta bulunma aşamasına gelmektedir. Davranışın amacı, oluşan gereksinimin doyurulması olmaktadır. Birey, gösterdiği davranış sonucunda gereksinimini gidermeyi istemekte, çünkü ancak böyle doyuma ulaşabilmektedir.

- Doyum: Bireyin gösterdiği davranış, gereksinimini gerçekleştirdiği ölçüde birey doyuma ulaşmakta ve rahatlamaktadır. Birey, doyuma ulaşabildiği sürece mutlu olmakta, isteklenmekte, performansı yükselmekte ve verimli olmaktadır. Bununla beraber, bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası olmamaktadır. Bir

gereksinimin bittiği yerde, bir diğer gereksinim başlamaktadır. Motivasyon süreci, bu nedenle sürekli devam eden bir süreç olma özelliğine sahip bulunmaktadır.

1.3. MOTİVASYON TEORİLERİ

Güdüleme kuramları iki temel grup içinde incelenebilmektedir. Bunlardan ilki, bireyi enerjilendirerek harekete geçiren ve yönlendiren, ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen kapsam (ya da içerik) kuramları; ikincisi ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan süreç kuramlarıdır. (Can, 2009: 366)

1.3.1.Kapsam Teorileri

İçerik kuramları insanları iş yaşamında neyin güdülediğini belirlemeye çalışmaktadır. İçerik kuramlarına göre insanları sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdülemektedir. İnsanların tatmin etmek istedikleri bir takım fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları bulunduğu ileri sürülmektedir (Yüksel, 2003: 135).

Kapsam teorileri içsel faktörlere ağırlık vererek, motivasyonu kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren faktörlere bağlı olarak açıklamaktadır. Eğer yönetici, personeli belirli şeklerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilmektedir (Koçel, 2005: 637). Aşağıda kapsam teorileri adı altında gruplanan teorilerden en çok bilinen beş tanesi açıklanmaktadır.

1.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsanları belli bir davranışa yönlendiren temel etmen onun ihtiyaçları olduğuna göre bu ihtiyaçları belirlemek ve giderebilecek çeşitli örgütsel araçları saptamak gerekmektedir. Abraham Maslow insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi (basamak) içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmaktadır.

Maslow'un temel varsayımları şunlardır (Can, 1999: 177):

a) İnsanı harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır. Tatmin edilen ihtiyaçların davranışa etkisi yoktur.

b) Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.

c) İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar. Aç ayı oynamaz felsefesi ayıyı oynatmak için önce doyumak gerektiğini belirtir. Bu nedenledir ki, gelişmekte olan ülkelerde demokrasi, hak ve adalet gibi kavramlar, henüz temel ihtiyaçlarını tatmin edemeyen toplum bireyleri için anlam ifade etmez.

Şekil -2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

MASLOW'UN GEREKİNİMLERİN HİYERARŞİSİ	GEREKİNİMLERİN ÖRGÜTÇE KARŞILANMASI
KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi	KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME Yaratıcılık gerektiren işler gelişme ve yükselme
SAYGINLIK Başarı, tanınma ve statü sahibi olma	SAYGINLIK Statü, sorumluluk, takdir etme, statüye uygun maaş
SOSYAL Sevme, sevilme, ait olma, kimlik duygusu, kabul görme	SOSYAL Arkadaşça ilişkiler, sosyal etkinlikler, parti, piknik, sportif faaliyetler
GÜVENLİK Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma	GÜVENLİK Sigorta, emeklilik, iş güvencesi sağlıklı iş ortamı, iyi önderlik
FİZYOLOJİK Yaşam gereksinimleri, yiyecek, hava, su, cinsellik	FİZYOLOJİK Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

Kaynak: Halil Can, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 2009, Ankara: 367.

Maslow'a göre bir basamaktan diğerine geçmek için, bulunulan basamaktaki ihtiyaçların belli bir dereceye kadar tatmin edilmesi gerekir. Bunlar tatmin edildikten sonra aynı araçlarla kişiyi harekete geçirmek imkansızdır. Bu durumda yönetici, bir üstteki ihtiyaçlara ve tatmin yollarına yönelerek kişinin davranışını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektedir (Can, 2009: 367–368).

En alt basamakta yer alan, fakat en önemli gereksinimler, fizyolojik gereksinimlerdir. Ekmek olmadığı zaman insan yalnızca ekmek için yaşamaktadır. Fakat insan düzenli bir şekilde ve yeterli ölçüde yiyecek bulabiliyorsa açlık önemli bir ihtiyaç olmaktan çıkmaktadır. Bu durum insanın diğer fizyolojik ihtiyaçları için de geçerli olmaktadır (Yüksel, 2003:136).

Fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildiklerinde bir üst düzeydeki güvenlik ihtiyacı insan davranışlarının belirleyicisi olmaktadır. Bu ihtiyaçlar tehlike, tehdit ve yoksunluğa karşı korunma ihtiyacıdır (Yüksel, 2003:137).

Fizyolojik ve güven gereksinimleri giderilmiş bir birey artık, sosyal yönü ağır basacak olan gereksinimlere yönelmektedir. Bu gereksinimler daha çok duygusal nitelikli gereksinimlerden oluşmaktadır. Örneğin; sevme, sevilme, ait olma, yardımcı olma, şefkat gösterme, sorumluluk duyma, kabul edilme gibi (Kaynak, 1995: 123).

Dördüncü kademe olan saygınlık gereksinmesinde, kişi bir yandan kendine güven ve saygı duymakta, öte yandan başkalarının kendisine saygı duymasını beklemektedir (Eroğlu, 1998: 44). Beşinci ve son kademe ise, kişisel bütünlük ihtiyacıdır. Maslow'a göre, bu son basamağa kadar gelebilen birey, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koyabilmekte, birey gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşmaktadır. Böylelikle bireyin gerçek kişiliği ve yapıcı gücü ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:113).

1.3.1.2. Alderfer'in V.İ.G. Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçları üzerine kurmaktadır. Bu ihtiyaçların baş harfleriyle V.İ.G modeli adıyla anılan modelin Maslow' un modeliyle karşılaştırılması Şekil 6.4. de verilmektedir. (Can, 2009: 368)

Şekil -3 Alderfer ve Maslow Teorileri Karşılaştırması.

KURAMLAR	1.BASAMAK	2.BASAMAK	3.BASAMAK
Alderfer	Varlık Sürdürme	İlişki	Gelişme
Maslow	Fizyolojik	Güvenlik, Sosyal	Saygınlık, Kendini Gerçekleştirme

Kaynak: Halil Can, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 2009, Ankara: 369.

Alderfer'e göre ilk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları, bireyin bu ihtiyaçları tatmin etmesiyle daha da artmaktadır. VİG kuramına göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelmektedir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme izlemekte, buna karşılık bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Bu kişiler gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa, diğer basamaklardan birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar (Can, 2009:368).

Moslow'un beş ihtiyacı Alderfer'in teorisinde üçe düşmüştür. bu teoriye göre bir ihtiyacın karşılanmaması geriye dönüşlere yol açabilmektedir (Keser, 2006:29).

Alderfer'in V.İ.G. teorisine göre ihtiyaçlar şu şekilde sıralanmaktadır (Keser, 2006:29-30).

Varolma İhtiyacı: En alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamın devam ettirilmesiyle ilgili ihtiyaktır. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını kapsar.

İlişki İhtiyacı: Sevgi ihtiyacı, işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir.

Gelişme İhtiyacı: Kendine güven, öz saygı ve kendini gerçekleştirme ile ilgilidir.

1.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

En çok bilinen ve tartışma konusu olan modeldir. Herzberg'e göre güdüleme yönünden önemli iki grup etmen söz konusu olmaktadır. Bunlardan ilki, ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, siyasetler, yönetim uygulamaları ve kişilerarası ilişkileri içine alan sağlık etmenleridir. Bunlar çevreye ilişkin ve işin dışında kalan etmenlerdir. Sağlık etmenleri içindeki koşullar iyi olmazsa çalışanlar tatminsiz kalmaktadırlar. Ama bunların iyi olması kişinin güdülenmesiyle sonuçlanmamaktadır. Yalnızca tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırmaktadır. Buna karşılık, anlamlı ve zevk verici bir işte çalışma, başarısının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma gibi koşulları içeren etmenler ise güdüleyici etmenlerdir. Kişi işinde bunları bulamazsa işten tatmin duymayacaktır. Buna karşılık işinin bu olanakları vermesi iş tatminini arttıracığından kişiyi güdüleyici olacaktır (Can, 2009: 369).

Herzberg'in İkili Etmen Kuramına göre, insanların işyerinde kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler ile işyerinde işgöreni mutlu kılan ve işyerine bağlayan özendirme ya da doyum sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir (Akdemir, 2001:81). Çünkü, işyerinde belirli faktörlerin varlığı doyuma katkı sağlamakta iken, bunlar aynı zamanda nötr bir durum sağlamakta ve doyumsuzluğa yol açmaktadır. Aksine, belirli faktörlerin yokluğu, iş göreni kötümser yapıp, doyumsuzluğa neden olmakta, bunların varlığı iş göreni motive etmektedir (Eren, 1993:65).

Herzberg, işgörenleri motive eden etmenleri; içsel etmenler ve dışsal etmenler olmak üzere iki ana grupta sınıflandırmıştır. İşin içeriğinde bulunan içsel etmenler; sorumluluk, otonomi, kendine saygı ve kendini kanıtlama fırsatları ve güdüleyici etmenlerdir. Dışsal etmenler ise işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma koşulları, ücret ve diğer ödemeler, şirket politika ve uygulamaları gibi daha alt düzey gereksinimlere cevap veren tatminsizliği engelleyici etmenlerdir (Yüksel, 1998:126).

Hijyen faktörler, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar olmaz ise, işgöreni motive etmek mümkün olmamaktadır. Ancak bu faktörlerin varlıkları,

motivasyon ve motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleşir. Hijyen faktörleri sağlamadan önce motive edici faktörleri sağlamak personeli motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2001:375).

İçsel faktörler (motive edici faktörler) ise, işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarıyla tanınma ve takdir edilme, ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgisine uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma ve işinde kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunma olarak ifade edilmektedir (Akdemir, 2001:82-83).

Herzberg ile Maslow karşılaştırıldıkları zaman, Maslow'un insan gereksinmelerini önem sırasına göre sıraladığı, Herzberg'in ise bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülmektedir. Özet olarak Herzberg işte doyum sağlamanın en geçerli yolu, başarılı olmak, sorumluluk taşımaktır demektir. Ona göre motivasyonda ekonomik faktörlerin pek önemi, yeri gözükmemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 144-145).

1.3.1.4. McClelland'ın İhtiyaçların Yönlendirilmesi Teorisi

McClelland, ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını önermektedir. Modelinin temeli, üç temel güdünün – başarı- güç ve arkadaşlık – oluşması için insan davranışlarıyla, çevresel etmenlerin nasıl birleştirilebileceği konusundadır. McClelland bu temel güdülerini (ihtiyacı) tanımlamakla başlar (Can, 2009: 369).

Başarı güdüsü olan bireyler:

1. Sorunlara çözüm bulmakta kişisel sorumluluk almak isterler,
2. Amaca yöneliktirler,
3. Gerçekçi ve eldi edilebilir amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler,
4. Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler,
5. Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler:

1. Diğer kişiler üzerinde güç yada etki sahibi olmayı isterler,
2. Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler,
3. Diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar.

Arkadaşlık (özdeşleşme) ihtiyacında olan bireyler:

1. Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler,
2. Diğerleri tarafından sevmekten hoşlanırlar,
3. Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar,
4. Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

McClelland bu güdülerin her birinin farklı bir tatmin duygusu doğuracağını söylemektedir. Modele göre bireyin bir işi etkili ve verimli bir biçimde başarması olasılığı, (1) diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdünün gücünün, (2) görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve (3) o görev için konulan ödülün değerinin bir bileşimine bağlı olmaktadır (Can, 2009: 370).

McClelland yaşam deneyimleri sonucu geliştirilen insan ihtiyaçları ile bunların örgüt yönetimleri için ortaya koyabilecekleri ipuçları veya verebilecekleri mesajlar üzerinde yirmi yılı aşan çalışmalarda bulunmuştur. Bu çalışmalardan elde ettiği sonuçlar; yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin girişimci veya iş adamı olma yönünde eğilim gösterdikleri ve risk üstlenerek bir takım işleri rakiplerinden daha iyi yapma gayreti içinde bulduklarını göstermiştir. Yüksek düzeyde ilişki kurma güdüsüne sahip bireylerin, temel işlevi örgüt içinde muhtelif departmanların çalışmalarını koordine etmek olan birleştirici unsur veya eleman işlevi gördüklerini saptamıştır. İnsancıl ilişkiler kurmada yüksek düzeyde istek sergileyen bireylerin başkalarıyla olumlu çalışma ilişkileri kurmaya muktedir oldukları somut biçimde ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2002:217).

Yüksek düzeyde bir güç kazanma güdüsü, örgütsel hiyerarşide üst kademelere başarıyla tırmanabilen bireylerin durumunu yansıtmaktadır (Şimşek, 2002:217).

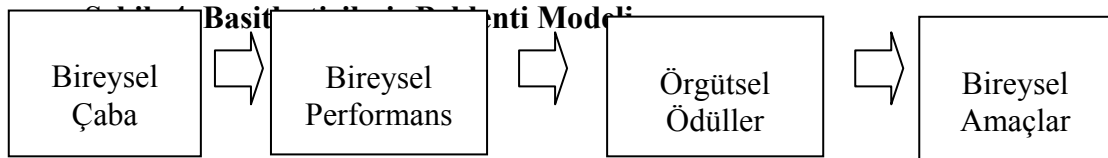
McClelland'ın kuramına göre, insan gereksinimleri belirli bir hiyerarşi içinde yer almamaktadır. Burada önemli olan bireyin davranışlarını yönlendirmede hangi gereksinimin ön planda olduğudur. Motivasyonun sağlanabilmesi için, bireyin hangi gereksinimini karşılamaya çalıştığının doğru biçimde belirlenmesi ve buna uygun işte çalıştırılması gerekmektedir (Ataman, 2002:447).

1.3.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri güdülemenin bilişsel yönü ve güdüleyiciler arasındaki ilişkilerle ilgilenmektedir (Yüksel, 2003: 142). Süreç kuramları güdüleme sürecinin bir örgütsel ortamda nasıl işlediğini bulmaya çalışmaktadır (Can, 1999: 173). Aşağıda çok bilinen süreç kuramlarından dört tanesi açıklanmaktadır.

1.3.2.1. Victor H. Vroom'un Beklenti Teorisi

Önceleri Viktor Vroom tarafından geliştirilen beklenti modeli, insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmaktadır. Vroom'a göre, kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlemekte ve onları elde etmek için gerçekçi tahminlerde bulunmaktadırlar. (Can, 2009: 372).



Kaynak: Halil Can, Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, 2009, Ankara: 374.

Zihinsel beklenti teorilerinin ana varsayımı, belli bir davranış yönünde hareke geçmek veya çeşitli alternatifler arasından tercih yapmak için, insan zihninde değerlerle beklentilerin belli oranda etkileşime girmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Yani birey herhangi bir amacı veya sonucu gerçekleştirmek için bu amaç veya sonuçlarla zihninde subjektif bir değer biçmekte, başarılıp başarılımayacağını hesaplamakta ve bu doğrultuda davranışına karar vermektedir. Zihinsel değer beklenti teorileri doğrultusunda birey; sadece geçmişte edindiği tecrübeleriyle bilgi

dağarcığını değerlendirme işleminde kullanmakta, aynı zamanda gelecekte olabilecekleri de hesaba katmaktadır. Hangi tür davranışa geçerse, çeşitli alternatifler arasından hangisini tercih ederse ne tür bir sonuca ulaşacağını, hangi yöntemin olacağını kestirmeye çalışmaktadır. Eğer bireyin beklentisi doğrultusunda, herhangi bir sonuç için zihninde biçtiği, değer olumlu ise davranışa geçecek, aksi takdirde davranıştan kaçınacaktır (Kalender, 2005: 28).

Yukarıdaki varsayımlar doğrultusunda Atkinson, Porter ile Lawler ve Vroom çeşitli değer beklenti teorileri geliştirmişlerdir.

Wictor H. Vroom, psikologların tercihleri açıklamak için birbirinden farklı terimler kullandıklarını ifade etmektedir. O'na göre mesele Lewin ve Tolman valence (sübjektif değer); Atkinson özendirici, Peak tutum, Edwards, Thrall, Coombs ve Davis beklenen çıkar kavramlarını kullanmışlardır. Vroom da sübjektif değer kavramını benimsemektedir. Kişi bir sonuca ulaşmak istediğinde olumlu, sonuca ulaşmaktan kaçındığında olumsuz sübjektif değere sahip olacaktır. Sonuca ulaşma ile ulaşmama arasında herhangi bir fark yoksa sübjektif değer sıfır olacaktır. Kişi olumlu sübjektif değere sahip olduğunda sonucu elde etmeye çalışacak, olumsuz sübjektif değere sahip olduğunda sonuçtan kaçınacaktır (Kalender, 2005: 28). Bu doğrultuda sübjektif değer +1 ile -1 arasında değişen rakamlarla ifade edilmektedir.

Vroom'a göre kişi açısından bir sonucun değeriyle sübjektif değeri arasındaki farklılık önem kazanmaktadır. Kişi istediği bir objenin elde edilmesinden yeterli kadar tatmin olmayacaksa veya daha sonra tam bir tatmin sağlayacaksa, bu objeden şu anda kaçınmaya çalışabilecektir. O halde belirli bir zamanda bir sonuçtan beklenen tatminle, onun sağladığı günlük tatmin arasındaki ayırım önemli olabilmektedir. (Kalender, 2005: 29).

Vroom daha sonra beklenti kavramına açıklık getirmektedir. O'na göre bir kişinin belirli sonuçlara ulaşması, yalnızca yaptığı tercihlere değil, aynı zamanda kontrol edemediği olaylara da bağlıdır. Mesela; piyango bileti alan bir kişinin ödül kazanma, okula kaydolan bir öğrencinin bütün derslerini başarıyla tamamlama ihtimali pek belirli değildir. Yine siyasal alanda mücadelede eden bir adayın, diğer

adayların önüne geçip seçimi kazanma ihtimali başlangıçta net olarak belirlenemez. O halde çoğu karar verme davranışı, belli bir riski göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir. Vroom alternatifler arasındaki kişisel tercihlerin belirsizlik sonuçları içerdiğini, insan davranışını sadece sonuçlar arasındaki tercihlerin değil, sonuçlara ulaşma ihtimali ile ilgili inanç derecesinin de belirlediğini ifade etmekte ve beklentiye; belirli bir davranışı yapmakla belirli bir sonuca ulaşma ihtimali hakkındaki geçici bir inanç olarak tanımlamaktadır (Aktaran Kalender, 2005: 29). Beklenti bu doğrultuda bir davranış-sonuç ilişkisi olmakta ve sıralamada sıfırdan 1'e kadar değerler almaktadır.

Vroom'un teorisinde araçsallık ve güç kavramları da anahtar rol oynamaktadır. Araçsallık bir sonuç-sonuç ilişkisi olmaktadır. Değer sıralamasında -1 den (eğer birinci sonucun ikinci sonuca ulaştıracağı ihtimali hakkındaki inanç yoksa) +1'e (ikinci sonuca ulaşmada birinci sonuç gerekli ve yeterli şartları sağlıyorsa) kadar uzanmaktadır. Güç kavramı ise beklentiyle ilgili olmaktadır. Eğer beklentinin gücü yüksekse sonuca ulaşmak için davranışa geçilmekte, tersi bir durumda güç düşük veya sıfır derecesinde ise davranıştan kaçınılmaktadır (Kalender, 2005: 29).

Vroom ayrıca bir kişi için bir sonucun sübjektif değerinin; diğer bütün sonuçların sübjektif değerleri ve bu diğer sonuçlara ulaşmada onun araç olma kabiliyetinin matematiksel toplamı olduğunu ifade etmektedir (Kalender, 2005: 30).

Bireyin güdülenmesi için belirli bir başarıya ulaşacağına inanması (beklenti), bu başarıyı ikinci düzeyde başarılar için gerekli görmesi (araçsallık) ve hem birinci hem de ikinci derece ödülleri arzu etmesi (çekicilik) gerekmektedir (Yüksel, 1998:130).

1.3.2.2. Lawler - Porter Geliştirilmiş Beklenti - Değer Teorisi

Vroom'un beklenti kuramını, Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri gözönünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Kuramı güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi; kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. İkinci katkı ise örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler (Eren, 1998: 439).

Birey başarmak için ne kadar istekli olursa olsun ve ne kadar çaba gösterirse gösterebilir, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamaz. Bireyin başarılı olabilmesi için çekicilik, araçsallık ve beklenti kavramlarının yanında bilgi ve yetenek'e de sahip olması gerekmektedir (Yüksel; 2003:143)

Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kişiler olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat beklentilerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş işgörenlerin olabileceğini de vurgulamaktadır (Eren, 1998: 439).

Ümit kuramları yöneticilerin, güdülerin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır (Eren, 1998: 440).

1.3.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Bu modele göre insanlar çabaları ve bu çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumlarında diğer kişilerin çaba-ödül durumlarını karşılaştırmaktadır. Adams tarafından geliştirilen modelde, insan güdülenmesinin temelinde, insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatmaktadır (Can, 2009: 374).

Kuram dört temel kavrama dayanmaktadır. Bunlar (Can, 2009: 374).

a) Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,

b) Diğerleriyle karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar.

c) Girdiler: Kişinin işine taşıdığı bireysel özellikler. Örneğin beceri, deneyim, yaş, cinsiyet vb.

d) Çıktılar ya da Sonuçlar: Kişinin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler gibi.

Bireyin örgüte getirdiği girdiler ile elde ettiği sonuçlar arasındaki oran, benzer işlerdeki kişilerin oranına eşitse denkserlik var demektir. İki grup arasındaki oranlar karşılaştırmasında biri diğerinden büyük ya da küçükse eşitlik bozulmuş demektir (Can, 2009: 374).

Adams, bu eşitliğin sağlanması için bazı seçenekler önermektedir. Bunlardan ilki bireyin daha az zaman ya da çaba harcayarak girdilerini azaltmasıdır. Kaytarma, daha az çalışma gibi. İkinci yol, parça başı ödeme planının olduğu işlerde kişinin daha fazla çalışarak çıktıları değiştirme yoluna gitmesidir. Adams'a göre eşitliği sağlayacak üçüncü bir yol, tutumları değiştirmektir. Burada girdileri ya da çıktıları değiştirme yerine, kişi sahip olduğu tutumları değiştirmektedir. Bu kadar paraya bu kadar çalışılır gibi. Eşitliği sağlayacak bir diğer yol ise karşılaştırılan kişinin değiştirilmesidir. Bir diğer eşitlik sağlama yolu, karşılaştırılan iş arkadaşı ise onun girdi ve çıktıları değiştirme yoludur. Kişi bu yollarla eşitliği sağlayamıyorsa, son bir yol olarak işi terk ederek durumunu değiştirir. Bütün bu yollar eşitsizliğin yarattığı gerilim ve rahatsızlık duygusunu azaltmak amacına yöneliktir. (Can, 2009: 375).

Eşitlik kuramı, Lawler-Porter modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler-Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur (Koçel, 2001:525).

Çalışanlar, kendi sahip oldukları bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim seviyesi ve gösterdikleri çabayla; bunların sonucunda elde ettikleri ücret, ek ödemeler, statü, üstlerden gelen olumlu bir geri bildirim, terfi gibi ödülleri diğer çalışanlarınkilerle

karşılaştırmaktadırlar. Karşılaştırma sonucunda birey bir eşitlik veya eşitsizlik algılamaktadır (Ataman, 2002:450). Birey ancak, kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında eşitlik ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer, eşitsizlik devam ederse, birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararı verecektir. Birey, örgütten ayrılmamak için direnç gösterse de örgüt içindeki sosyal ilişkileri olumsuz şekilde etkilenecek ve olası bir yalnızlığa itilmiş olacaktır (Nacar, 2002:74) .

1.3.2.4. Locke'un Amaç Teorisi

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen Amaç modeli, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde olduğunu öne sürmektedir. Locke'a göre bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında amacına ulaşincaya dek çalışmaktadır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşımaktadır. Ayrıca davranışı güdüleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanmaktadır

Modele göre, bir amaç bir eylemin nesnesi olmaktadır. Örneğin belli miktarda mal üretmek, belli bir zamanda belli miktar karayolunu asfaltlamak, devamsızlıkları azaltmak ya da masrafları kısmak birer amaçtır. Friedrich Taylor'dan büyük ölçüde etkilenen Locke, amaç belirlemenin özellikleri üzerinde de durmaktadır. Ona göre bu özellikler; amaç belirginliği, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğudur. Belirginlik; amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir. Güçlük; amacı elde edebilmede yeterli derecesi ya da ne düzeyde iş başarımında bulunacağıdır. Yoğunluk ise; amacı koyma ve ona nasıl ulaşılacağını belirlemedir. Önceleri yoğunluk olarak belirtilen bu özellik daha sonraları amacı elde etmek için harcanan çaba miktarını belirten bağlanma sözcüğüyle değiştirilmiştir (Can, 2009: 375).

Birey duygu ve arzularını karşılamak için amaçlarına ulaşmak istemekte, bir kişi bir şeyi yapmaya başladığında amacına ulaşincaya kadar çalışmaktadır. Örgüt açısından bakıldığında ise, amaçlar örgüt tarafından konulan ve örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği durumlar olmaktadır. Örgüt, belirli miktar ve kalitede mal üretimi, düşük maliyetler, düşük devamsızlık, yüksek işgören tatmini, belirli bir başarı seviyesine ulaşma gibi çeşitli amaçlar saptayabilmektedir. Saptanan amaçlar

bireylerin davranışlarını yönlendirerek, istenilen amaçlara ulaşmaları için bireyleri güdüleyebilmektedir (Yüksel, 2003:152).

Locke amaç belirlemenin beş temel aşamada gerçekleşeceğini söylemektedir. İlk aşama, bireyin, örgütün ya da teknolojinin amaç belirlemeye uygun durumda olup olmadığını saptama süreci olan amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. Bu devrede örgüt, birey ya da teknolojinin amaç belirleme için uygun olduğu anlaşılırsa çalışanlar, karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve eylem planları yoluyla amaç belirlemeye hazır hale getirilmektedir. Üçüncü aşamada yönetici ve astların, amaçların özelliklerini anlamalarına ağırlık verilmektedir. Bundan sonraki devrede belirlenen amaçlar için gerekli düzeltmeler yapmak için ara gözden geçirmeler yapılmaktadır. Son aşamada ise belirlenen amaçların değiştirildiği veya başarıldığını kontrol için son bir gözden geçirmede bulunmaktadır.

Locke'a göre belirli amaçlar iş başarımını arttırmaktadır. Amaçlar güç oldukça daha fazla verim elde edilmektedir. Bu verimi arttırmanın bir diğer koşulu da ilgililere geribildirim sağlanmasıdır. Modele göre, çalışanlara kendi amaçlarını belirleme sürecine katılma olanağı sağlanırsa daha fazla çalışmaktadırlar. Gerçi bazı araştırmalarda bunun aksi kanıtlar elde edilmişse de, katılmanın en büyük yararı amaçların, benimsenmesini sağlaması olmuştur (Can, 2009:376).

Locke amaç teorisinin bir motivasyon teorisi olmaktan ziyade, bir motivasyon tekniği olarak ele alınmasının uygun olacağını böylelikle yöneticilerin bu teknikten pek çok yarar sağlayacaklarını vurgulamaktadır (Keser, 2006:45).

1.4. MOTİVASYON ARAÇLARI

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve önerileri sunmuşlardır. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermemektedir. Her şeyden önce bir kişi için özendirici bir nitelik taşıyan bir araç, bir diğer için aynı etkiyi göstermeyebilmektedir. Örneğin; bir işgöreni işte etkili kılmak için ekonomik araçlar yeterli olurken bir başkası için ücretin etkisi, diğer özendirici araçların etkinliği kişilerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı

olduğu söylenebilir. Öte yandan motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilmektedir. Tüketim toplumu içinde yetişen kişiler için çoğu kez ekonomik araçlar ön planda tutulmaktadır. Fakat geleneklerine bağlı, kapalı ve mistik bir toplumda, bireyleri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olmaktadır. Örneğin çok çalışıp çok kazanmak yerine "bir lokma, bir hırka " inancını taşıyan toplumlarda motivasyona bakış açısı da değişik olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 146)

Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği, işletmeleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına bağlı olmaktadır. İşletmeyi yönetenlerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve işgörenlerinin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlenmesine bağlı olmaktadır. İşletmenin merkezci, işgörelere kapalı ve geleneksel yönetim anlayışı içinde yönetilmesi ile merkezci olmayan, yetki ve sorumlulukların alt basamaklara dağıtıldığı, işgörelere açık ve çağdaş bir yönetim anlayışıyla yönetilmiş olması arasında fark vardır. Merkezci ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon politikası büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime dayanmaktadır. Oysa merkezci olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen işletmelerde ekonomik araçlar kadar sosyo-psikolojik ve yönetsel araçlara eşit ölçüde yer verilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 147).

Yöneticinin, astlarını güdüleme işi, bu kimselere tam tatmin sağlayan davranışları geliştirmekle sağlanmaktadır. Bu davranışlar hem kişisel tatminler sağlarken hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan, güdüleme hususunda genel ilkeler geliştirmek kolay olmamaktadır. İnsanlar arasındaki kişisel farklılıklar da bu durumu yaratan en önemli etmenlerdendir. Bu nedenle, bir örgütte ihtiyaçlar dizisi ve özendirme araçlarının tatmin sağlama dereceleri diğer bir örgütün aynı olmamaktadır (Eren, 1998: 413).

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar, her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermemektedirler. Özendirici araçların etkinliği değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine ve toplumsal yapılara bağlı bulunmaktadır. Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul

edilse bile, her kişiye, her topluma uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün olmamaktadır. Geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel- yönetsel araçlar olmak üzere üç başlık altında incelenebilmektedir. Aşağıda bu araçlar açıklanmaya çalışılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 147).

1.4.1. Ekonomik Araçlar

Kişileri güdülemede işletmelerin elinde bulunan en güçlü silah paradır. Para bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha zorlu çalıştırmada etkili olan bir araçtır. Çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak paranın önemi güdülemede sınırlıdır. Örgütler bir özendirme aracı olarak parayı birçok şekilde kullanmaktadır. (Can, 1999: 185).

İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü etken yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde işsizlerin ve kalifiye olmayan işçilerin sayısının oldukça yüksek olduğu bilinmektedir. Bunların alternatif çalışma olanakları yoktur. İşçinin korkusu, başlıca gelir kaynağı olan işini kaybetmesi olduğunda yönetimin kendisinden beklediğini vermeye çalışacaktır. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 147)

Motivasyonda ekonomik özendirme araçları; ücret artışı, primli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört kategoride incelenmiştir.

1.4.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve en yaygın kullanılanı ücret artışıdır. Ücretle verimlilik arasında ilişki bulunduğu öteden beri araştırılmaktadır. Ücret artışı diğer özendirici araçlara oranlara daha etkili olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 148).

Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi bir çok yöneticinin motivasyonu sağlamada kullandığı en önemli araçtır. Ücret, işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar, aynı zamanda onun işletmeye bağlanmasını sağlayan en önemli güdüdür. Ayrıca ücret, sadece işgörenin ekonomik gücünü artırmakla kalmaz.

Bireyin temel ihtiyaçları ötesinde üst ihtiyaçlarını karşılamasına, böylece tatmin olmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle ücret artışının işgörenler üzerinde belirli bir doyum sağladığı genelde kabul edilmektedir.

Ücret artışının önemli bir motivasyon aracı olduğu kabul edilmektedir. Ancak ücret artışının hangi noktada daha çok yararlı olacağını bilmek ve bu artışın ne zaman yapılacağını saptamanın ücretin verilmesinden daha önemli olduğu gerçektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 148-149).

Örgütlerde bazı görevlerde gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur. Örneğin; satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret bu yöntemin etkili kullanım şekilleridir. Fakat bu araçların özendirmeye konu edilmeyen ve arzulanmayan sonuçlar doğurmaması için önlemler alınması gerekmektedir (Eren, 1998: 414).

Ücret bireyin motivasyonu için kullanılan en eski motivasyon araçlarındanır. Ancak ücret artışı bireye hak ettiği ölçüde verilmezse bireyi motive edici bir araç olma özelliğini yitirmektedir (Keser, 2006:165).

1.4.1.2. Primli Ücret

İşgörenlerin, düzenli olarak aldıkları ücret miktarının üstünde daha çok ve daha verimli çalışmaya yönlendirmek amacıyla ödenen ek ücrete prim denmektedir. Primin işletmelerde uygulanış şekilleri farklıdır. Genelde zaman esaslı ve parça başı temeline göre prim sistemleri geliştirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 150).

Farklı özendirici prim sistemlerinin var olması ile beraber en çok kullanılan prim sistemleri, parça başı temeline göre ve zaman esasına göre uygulanan prim sistemleridir. Parça başı ücret uygulamasında beklenen minimum çıktıyı sağlayacak bir saatlik ücret saptanmaktadır. Standardın üzerindeki her üretim birimi için ayrıca ücret ödenmektedir. Zaman tasarrufuna dayalı olarak hesaplanan sisteme göre ise, her işin tamamlanabilmesi için standart bir zaman hesaplanmaktadır. İşgören, işini hesaplanan standart zamanda bitirirse normal ücret olarak daha kısa sürede bitirirse prime hak kazanmaktadır (Yüksel, 1998: 204-205).

İşgörenleri motive etmekte önemli yer tutan prim sistemleri, işgörenleri daha çok çalışmaya yönlendirirken, kalitenin düşmesi ve işgörenlerin yıpranması gibi olumsuzluklar da doğurabilmektedir. Prim sistemi, işgörenin çalıştığı işe uygun ve üretim katkısına orantılı biçimde uygulandığı takdirde, işgörenin işletmeye bağlılığını arttıracaktır.

1.4.1.3. Kâra Katılma

Sistemin özü, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün işgörelere bırakılmasıdır. Gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önem taşıdığıdır. İşgörelere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 151).

Katılmalı yönetimle işbaşarımına dayanan ödemeleri uyumlaştırmaya çalışan bu sistem işletmeleri finansal çöküntüden kurtarmak amacıyla geliştirilmiştir. Bu sistemin temelinde yatan felsefe çalışanların örgüte fikir ve öneriler sunabilme yetenek ve istekliliğini vurgulayarak bu öneri ve fikirler sonucu elde edilecek gelişmelerin (kar v.s.) onlarca paylaşılmasıdır (Can, 1999: 186).

Bu konuda ilk uygulamalar 1800 lü yılların sonunda Amerika'da başlamıştır. 1950'li yıllardan sonra da Avrupa'ya yerleşmiştir. Günümüzde kara katılma konusu yönetime katılmanın başka bir türü olarak değerlendirilmektedir. Yönetime katılma, endüstriyel yada yönetsel demokrasi anlayışını getirirken, kâra katılma bir bakıma ekonomik demokrasi yaklaşımına yönelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 152-153).

1.4.1.4 Ekonomik Ödül

İşgörenleri özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan ödüller verilebilmektedir. Örneğin bir işin yapımını kısaltan, üretilen malın kalitesini artıran ve ömrünü uzatan bir yenilik ya da buluş yapan işgörelere ekonomik ödül verilebilmektedir. Bu ödülün kazanılan başarının hemen ardından verilmesi, ayrıca işgörenin katkısıyla işletmenin elde edeceği kazançla orantılı olması etkiyi artırmaktadır. Bu konuda gösterilen titiz

uygulama işgörenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirilecektir.

İnsanların doğasında var olan yaratıcı ve yapıcı güçler ekonomik ödül sistemiyle harekete geçirebilmektedir. Böylece işgörenler işletme için öneri yarışına girer ve kapasitelerini zorlarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 154).

Ekonomik ödül uygulamaları, işletmede bir öneri yenilik getiren, buluş yapan, yaratıcı olan çalışana ekonomik değeri olan ödülün verilmesi şeklindedir. Çalışanın ürettiği mal, hizmet ile ödül arasında bir denge olması ve öneriyle verilecek ödül arasında da geçen sürenin uzun olmaması gerekmektedir (Keser, 2006:167).

1.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İşgörenleri mutlu edecek çalışma ortamını yaratmak yöneticilerin amacı olsa bile, işgörenlerin tümünü mutlu kılacak benzer bir ortam yaratmak her zaman mümkün olmamaktadır. İşgörenlerin kişilik ve davranış yapılarına, eğitim ve sosyal durumlarına, özlem ve beklentilerine göre değişkenlik gösteren çalışma ortamını sürekli ilginç ve çekici yapan motivasyon bileşiminden söz etmek her zaman mümkün olmamaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin durum ve şartlara göre yararlanabileceği psiko-sosyal içerikli araçlardan söz edilebilmektedir. Bu araçlardan başlıcaları aşağıda açıklanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 156).

1.4.2.1. Bağımsız Çalışma

Çalışmada bağımsızlık kavramı işgörelere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmemektedir. Böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden söz edilememektedir. Çalışmada bağımsızlık isteği işgörenin doğasından gelen bir duygudur. Günümüzde küçük işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyumak mümkünse de tamamen teknolojinin egemen olduğu işletmelerde bağımsız çalışma duygusunu doyumak pek mümkün değildir. Bununla birlikte işgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik yöntemi aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 156).

Kişisel özerkliğin temel unsurları güç ve yetkidir. Güç, sosyal bilimlerin temel kavramlarından bir olup başkalarını etkileyebilme gücüdür (Ataman, 2002:417). Yetki, bir hak veya doğruluk veya adaletin yasal, ahlaki kavramıdır. İşletme açısından ele alınırsa, güç, kişilere örgüt tarafından verilen konum ve olanakları, yetki ise yaptırım hakkını ifade etmektedir (Hicks ve Gullett, 1981:175).

Öte yandan, aşırı baskı, her konuda verilen emirler, işlerine karışılması ve katı, sert yönetim politikaları işgörenlerin verimini azalmakta ve buldukları işletmelerde çalışma isteklerini minimuma indirmektedir.

Bağımsız çalışabilme fırsatı motivasyonu artıran önemli bir unsurdur. Çalışanlar sürekli kontrol altında bulunmaktan hoşlanmazlar. Bu tür otoriter yaklaşımlar çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini olumsuz etkilemekte, çünkü bu tür yaklaşımlar bireyde sürekli sorgulanmakta olduğu hissi uyandırmaktadır. Bu durum bireylerin sürekli hata yapmalarına da yol açabilmektedir. Ayrıca bireyin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin törpülenmesi anlamına da gelmektedir (Keser, 2006:168).

Birey, özgürlük içinde geliştiği takdirde, kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hissetmektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:127). İnsanın doğasından gelen bir özellik olan çalışmada bağımsızlık isteği ve bu isteğin giderilmesi, yani işgörenlerin işletme içinde çalışırken kendilerini bağımsız hissetmeleri, işgören motivasyonu açısından oldukça önem arz etmektedir.

1.4.2.2. Sosyal Katılma

İşgörenler işletmeye girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girmektedirler. Başlangıçta yapay görüntülü ilişkilerin daha sonra sağlıklı güvenli ilişkiler biçimine dönüştüğü izlenmektedir. İşgörenlerin bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla da olsa katılmaları bir gereksinmedir.

İşgörenlerin sosyal katılma gereksinimi üç farklı düzeyde gerçekleşir. İlk olarak birey, bir gruba üye olma, bütünleşme isteği duyar ve grubun bir üyesi olduğunu, bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır. Daha sonra işgören, neler

olup bittiğini öğrenme, bilgi edinme gereksinimi duyar ve yeterli bilgi alamadığında grubun dışında kalma korkusu yaşar. İşgören, son aşamada, grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser. Katılma gereksiniminin son aşamasında birey, duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutlu olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:128).

Bir işgören işletmeye girdiğinde ya da işyerini değiştirdiğinde, önce sosyal gruplara katılma ihtiyacını duyar, daha sonra bu gruplara pasif olarak katılır, ancak belli süre sonra grup çıkarlarını savunan, grup içinde yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür (Sabuncuoğlu, 1992:92).

Bu iletişim bireyin motivasyonunu yükseltmektedir. Araştırmalar bir gruba dahil olan ve grubun ilişkilerinden hoşnut olan çalışanların iş verimliliğinin arttığını ortaya koymaktadır (Keser, 2006:168).

1.4.2.3. Değer ve Statü

İşgörenler, sadece gruba katılmakla gereksinimlerini doyuma ulaştıramazlar. Grup içinde beğenilme, yöneticiler tarafından takdir edilme, değer verilme gibi gereksinimler de işgörenlerin örgüt içerisinde duydukları gereksinimlerdenidir. İşletme yöneticilerinin, yanında çalıştırdığı işgörenlerin görüş, düşünce ve beklentilerine verdikleri değer ve önem, işgörenlerin motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Her işgören, işletme içinde belirli bir yeri ve değeri olmasını istemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001:159).

Statü, bireyin yapı içinde işgal ettiği yerdir. Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Burada hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:159).

Statünün kazanılmasında işverenin davranış ve tutumlarının da rolü büyüktür. İşgörenler üstleriyle patronlarının saygı ve sevgisini kazanabilmek için, önemli çaba ve fedakarlıklardan kaçınmayacaklardır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören bir personel daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürecektir (Eren, 1998:418).

1.4.2.4. Yükselme Olanakları

Çalışanlar çalışmakta oldukları işte yükselme olanakları da istemektedirler. Çünkü işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş sıradanlaşacak buldukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumlulukla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayretleri ve şevkleri azalacaktır (Keser, 2006:169).

1.4.2.5 Çevreye Uyum

İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar psiko-sosyal koşullarına da uymaktadır. İçine kapanık kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olamamaktadır. Çalışanın yeni işe girdiği zaman işletme çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışması ve üzerindeki yabancılık duygusunu atması gerekmektedir.

Burada önemli rol yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerin yeni gelen ya da yer değiştiren iş görenlere her konuda yardımcı olması, gerekli ve yeterli bilgileri vermesi, çalışma arkadaşlarıyla en kısa zamanda kaynaşmasını sağlaması ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri düzenli biçimde uygulaması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:161-162).

1.4.2.6. Öneri Sistemi

İşgörenler, fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir. Burada önemli olan sadece işgörenlerin fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir. Böylelikle işgörenler, yönetim içerisinde söz sahibi olabilmekte ve bu durum da onları olumlu yönde motive etmektedir.

İşgören, üst basamaklarda yer alan kişilere öneri sunma aracılığı ile, ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan psikolojik bir doyum sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini

gördükçe, işletmeyle daha çok kaynaşacak ve işletme, istekli ve verimli bir eleman kazanacaktır. Nicelik ve nitelik yönünden yapılan önerilerin artması işletmede iyi bir havanın esmesine yol açtığı gibi, verimin yükselmesine de katkıda bulunacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:162).

İşgörenler, öneri sisteminin geliştirilmesiyle, işletmeye daha çok sahip çıkacaklar ve örgüt amaçlarının daha verimli değerlendirilmesi için çaba sarfedeceklerdir. Burada en önemli görev yöneticilere düşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:162).

1.4.2.7. Psikolojik Güvence

Bireyin çalıştığı örgütteki iş güvencesi kadar psikolojik güvence de birey üzerinde etkilidir. Çalışan, yöneticilerinin ve işverenin kendisine yönelik olumsuz bir davranış sergilemeyeceğine inanıyor ise motivasyonu yüksek olacaktır. Psikolojik güvence fiziksel anlamdaki bir güvenceden öte duygusal anlamda bir güvencedir. Bireyler bu güveni hissettikleri bir ortamda çalıştıkları zaman kendilerini işlerine daha fazla verecek ve daha verimli olacaklardır. (Keser, 2006:170-171)

Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlı olmaktadır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanmaktadır. İkinci yaklaşım, olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önermektedir. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılamayan işletmeler yetersiz bir insan ilişkileri imajı yaratmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:164).

1.4.2.8. Sosyal Uğraşlar

İşletme içinde çalışan işgörenleri motive etmede kullanılan bir diğer psiko-sosyal motivasyon aracı da sosyal uğraşlardır. Çalışanları iş stresinden uzaklaştırmak, işletme içerisinde kaynaşmalarını, eğlenmelerini ve dinlenmelerini sağlayabilmek amacıyla, işletme dışında geçirdikleri vakitlerde, işletmelerde çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verilmektedir.

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirebilmesi amacıyla işletmeler tarafından düzenlenen sosyal uğraşlar aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:133-134) :

- Sportif Uğraşlar: Çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanmakta, spor tesisleri kurulmakta, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenmektedir.
- Geziler: Aynı iş dalında yer alan işletmelere geziler düzenlenerek işgörenlerin bilgi ve görüşleri geliştirilmeye çalışılmaktadır.
- Kütüphane: İşgörenlerin kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini arttırmak amacıyla işletme içinde bir kütüphane kurulmaktadır.
- Özel Günler ve Eğlenceler: İşletme içinde veya dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar, her işletmenin kendi alışkanlık ve geleneklerine göre değişebilir. Örneğin, bir tören, kokteyl, yemekli ziyaret, çay partisi, müzik şöleni vs. gibi olabilir.

Sosyal aktivitelere katılan kişiler arasında, başarı ve etkinlikleri izlenerek, üstün kabiliyetli olanlar ve çalışanların ruhsal yapıları tespit edilebilir. Ayrıca, sosyal aktiviteler ile, işletmede biçimsel olmayan gruplarda, aktif olan ve grupları yönlendirenler, yönlendirme biçimleri tespit edilebilir (Sabuncuoğlu, 1992:99-100).

Diğer yandan, sosyal aktiviteler yardımıyla, işletme içerisinde takım ruhu oluşturulabildiği gibi, amir ve işgören ilişkilerinde yakınlaşma da sağlanabilir.

1.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

İşgörenleri motive etmede kullanılan en son grup örgütsel ve yönetmel araçlardır. İşgörenleri motive eden örgütsel ve yönetmel araçlar, uygun yer ve biçimde kullanıldığı takdirde, işgören motivasyonunu sağlamada etkin rol oynamaktadır.

1.4.3.1. Amaç birliği

İşletme yönetiminin temel görevlerinden birisi, işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında belirli bir denge noktasına ulaşılmasını sağlamaktır. İşletmeler, birçok amacı gerçekleştirmek üzere kurulurlar. Bu amaçların dengelenmesi ölçüsünde işletme başarılı ve verimli olmaktadır. Yöneticiler ise, bir

tarafından örgüt amaçlarına ulaşmaya çalışırken, diğer taraftan da işgörenlerin amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlayacak ortamları yaratmaya çalışırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:165).

Örgütün başarısı için çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının uyumu önemlidir. Uyum olması durumunda her iki taraf açısından da olumlu sonuçlar alınabilecektir. Örgütsel başarı ancak topyekun bir uyumla gerçekleşmektedir. Çalışanlar örgütsel hedef ve amaçlardan haberdar oldukları takdirde bu yönde bir çaba sarf edebileceklerdir (Keser, 2006:172).

Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı insanı sömürmekte değil, insanı kazanmakta aramak gerekir. Bir başka deyişle, işletmeler para kazanmak kadar, insan kazanmak politikasını uyguladığı sürece uzun vadede başarılı olurlar. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yol, işgören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve bu arada işletme amaçlarını işgörelere yaklaştırmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:165).

1.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki devri, çalışanların saygı ve tanınma ihtiyaçlarını tatmin edecek önemli motivasyon araçlarından biridir. Üstlere ait olan görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelmektedir. Bu yöntem bireyin kendine güvenini artırmakla birlikte örgüte olan bağlılığı güçlendirmektedir. Çalışanlar açısından yetki devri önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çünkü çalışan kendisine örgüt tarafından değer verildiğini düşünerek başarılı olmak için daha fazla motive olacaktır (Keser, 2006:172).

İşletmelerin büyümesi ve gelişmesiyle sorunlar büyümekte ve sorunların çözümü için yetki ve sorumluluk dengelerinde yeni düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir. Yetki ve sorumluluk dağıtımında dengeyi sağlayabilen işletmelerde yönetim başarısından söz etmek mümkündür. En etkin çözüm, üst yöneticilerin kapasitelerini aşan sorunları alt basamaklardaki personele devretmesidir. Böylece yetki dağılımını üst basamaklardan alt basamaklara doğru dengeli bir biçimde yürüyecektir. Yetki dağıtılır, fakat sorumluluk devredilemez, sorumluluk ancak paylaşılabilir.

İş gören için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklemektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verilirse birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşarak moral düzeyi yükselmektedir. Böyle işletmelerde verimli ve istekli çalışma ortamı kolaylıkla sağlanacaktır.(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:167).

1.4.3.3. Eğitim ve Yükselme

Örgütte eğitim, hayati öneme sahip olmanın yanında çalışanları motive eden bir araçtır. Eğitim bireylerin gelişimine eksik yönlerini pekiştirmeye hizmet etmektedir. Bireylerin kariyer gelişimi açısından işletmelerde eğitim faaliyeti önem kazanmaktadır. Böylece birey örgütün kendisini geliştirmeye yönelik faaliyetlerini olumlu algılayarak motivasyonunu artıracaktır (Keser, 2006:173).

İş görenler çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma şevkleri azalacaktır. Buna göre yükselme işyerinde bir güdüleme aracıdır (Eren, 1998:415).

Terfi yada kariyer olarak da ifade edilen yükselme, bireyi motive eden önemli bir araçtır. Son yıllarda çalışanların ücretten daha fazla motive eden kriter olarak ele alınan yükselme, bireyin başarısına bağlı olarak örgütün bireye sunduğu bir ödüldür (Keser, 2006:173).

İşletmeler için eğitim ve yükselme politikası, işgörenler için motivasyon politikaları doğrultusunda geliştirilir. Eğitimin bir gereksinim olduğundan hareketle, işgörenlerin mesleki ve teknolojik gelişmelerini sağlamak, bilgilerini genişletmek, yeni yöntemler ve teknikler konularında yetiştirmek ve bu yolla kişisel yeteneklerini arttırmak eğitimin temel amacıdır. Eğitimin sonucunda yeni bilgi ve yetenekleri kazanan işgören, daha iyi ve üst görevlere tırmanacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:168).

1.4.3.4. Kararlara Katılma

Üzerinde en çok konuşulan motivasyon tekniği katılnalı yönetimdir. Bu yolla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:169).

İnsanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. İşletmedeki aksaklıkların en önemlilerinden biri de; personeli kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmemek, alınan kararlara uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan kaynaklanmaktadır (Eren, 1998:420).

Çalışanların kararların alınmasında söz sahibi olmalarını sağlayan bu sistemde kararlar eşit ve özgür tartışma temelleri üstüne oturtulmaktadır. Kararlara katılma bir yandan işletmenin kademelerinin etkisini genişletirken, öte yandan yönetimin daha etkili ve sağlıklı karar almasını ve işletme sorunlarının daha gerçekçi biçimde çözümlenmesini sağlamaktadır (Keser, 2006:174).

1.4.3.5. İletişim

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim örgütteki çatışmayı azaltmaktadır. Çalışanlar iletişim sayesinde sorunlarını açıkça ifade edebilmektedirler. Böylece belirsizlik, güvensizlik gibi sorunlar ortadan kalkmakta ve bireyin motivasyonu artmaktadır.

Çalışanların kendileri ile ilgilenilmediğini hissetmeleri, sorunlarına, isteklerine sürekli çözüm aramaları, üstlerinden yeterince övgü ve iltifat duymamaları gibi durumlar çalışanları işlerinden ve örgütten soğutmaktadır (Keser, 2006:174).

İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörelere bu kanallardan düzenli bilgi verilmesi işgörelerin en çok üzerinde durdukları isteklerdendir. İşgören, önce işletmeyi sonra işini ve çevresini tanımak için çaba harcamaktadır. İşgören, yöneticileri ile olduğu kadar çalışma arkadaşlarıyla da geçimsel ya da doğal ilişkiler kurmakta güçlük çekiyorsa bu durum motivasyonu olumsuz etkilemektedir.

İşgörelere açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasını sağlamaktadır.

Böyle bir işletmede işgörenleri işe daha verimli etkin bir biçimde yönlendirmek kolaylaşmaktadır. Bu tür iletişim kanalları sadece işgörenler arası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak, aynı zamanda örgütte işbirliği, dayanışma ve sosyal atmosferin yaratılmasına neden olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:170-171).

1.4.3.6. İş Tasarımı

Çalışanları güdüleyerek işten tatmin duymalarını sağlamak ve aynı zamanda üretimi en üst düzeye çıkarmak yöneticilerin temel sorunlarının başında gelmektedir. Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, işleri onlar için yalnızca temel ihtiyaçlarını karşılayan bir yer olmanın yanında başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmeğe çalıştıkları bir yer olmaktadır (Can, 1999:187).

Birçok iş çalışan için sıkıntı kaynağıdır. Bu durumda çalışanın sevmediği işine dört elle sarılması ve istekle çalışmasını beklemek gerçekçi bir yaklaşım olmamaktadır (Keser, 2006:175).

Yöneticiler hangi işleri motive edici ve hangilerinin sıkıcı olduğunu önceden bilmek ve onları yeniden tasarlamak veya yeniden yapılandırmak durumundadırlar. İş tasarımı ve işlerin yeniden yapılandırılması örgütte verimlilik ve doyum sağlama amacıyla motivasyonel modellerin çalışma yapısına uygulanması şeklinde ifade edilebilmektedir (Şimşek, 2002:225).

İş (görev) tasarımı verimlilik artışı amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme sürecidir. Yapılacak belirli işleri, bu işleri başaracak yöntemleri ve bu işlerin diğer işlerle ilişkilerini incelemektedir. Çalışanlar işin tamamını ya da gözle görülebilir anlamlı bir bölümünü tamamlamaktan dolayı daha fazla tatmin duymaktadırlar. Bitirilmeden kesintiye uğratılan işler bitirilenlerden daha çok hatırlanmaktadır.

İşlerin yeniden tasarımını etkileyen bazı etmenler bulunmaktadır. Bu etmenler teknoloji, ekonomik etmenler, hükümetin çıkardığı kurallar ve düzenlemeler ile sendikalaradır.

Diğer yandan iş tasarımı etkileyen önemli diğer etmenler, örgütte çalışanların yetenek, tutum ve güdülenmesine ilişkin özelliklerdir (Can, 1999:187-188).

İş tasarımına yönelik yaklaşımlar iş basitleştirilmesi, iş değiştirme (Rotasyonu), işin genişletilmesi, işin zenginleştirilmesi, esnek zaman uygulamaları şeklinde sınıflandırılmaktadır.

1.4.3.6.1. İş Basitleştirilmesi

Bir işgörenin yapması gereken işin kapsamı içinde yer alan görevlerden gereksiz olanları elimine etmek suretiyle görev etkinliğini yükseltmeyi hedefleyen motivasyonel bir iş tasarım biçimidir. Bu teknikle düşük beceri sahibi işgörenlerin görevleri aksaksız bir biçimde yapabilmeleri ve örgütün yüksek düzeyde bir verimliliği ve etkinliği yakalaması amaçlanmaktadır. Bu tasarım biçiminde işler mümkün olduğunca basit, aynen tekrarlanan (Rutin) ve standartlaştırılmış şekilde düzenlenmeye çalışılmaktadır (Şimşek, 2002: 225).

1.4.3.6.2. İş Değiştirme (Rotasyon)

Bireyin çalıştığı bölümün zaman zaman değiştirilerek çalışanın başka bölümlerde de iş yapmasına rotasyon denilmektedir. Özellikle monoton işler için kullanılan bu sistemle, bireyin sıkıcı bulunduğu işinde daha fazla motive olması amaçlanmaktadır (Keser, 2006: 175).

İşin tekdüzeliğini önlemede kullanılan ilk ve basit yöntem iş değiştirmektir. Bir iş, o işi yapan için bir anlam taşımadığı zaman, işi yapanın aynı düzeyde ve benzer becerileri gerektiren bir işe verilmesi şeklindedir. En basit biçimiyle iki kişinin yer değiştirmesiyle olabileceği gibi çok daha fazla çalışanı ilgilendiren karmaşık değiştirmelere giden örgütlere de rastlanmaktadır (Can, 1999:189).

Bu teknikte işin karmaşıklık derecesini yükseltmeden işgörenin icra ettiği birbirinden farklı çok sayıdaki işin sayısı artırılmak istenmektedir (Şimşek, 2002: 226).

İş değiştirmenin yararı, çalışanın faaliyetlerine çeşitlilik katarak işteki can sıkıntılarını önlemeyi amaçlamasıdır. Bunun yanında çalışanlar daha fazla beceri sahibi olabileceklerinden yönetime işi planlama, değişikliklere uyabilme ve

devamsızlık durumlarında boşluklar doldurabilme gibi konularında esneklik sağlamaktadır. Buna karşılık eğitim masraflarını arttırması ve değişimin ilk günlerinde verimi düşürmesi gibi bazı sakıncaları da yok değildir. Ayrıca yeni gelenin gruba alışması gibi sorunlar doğurabilmektedir (Can, 1999: 189).

1.4.3.6.3. İş Genişletme

Belirli bir işin daha çok sayıda ve çeşitte işi yapabilecek şekilde yeniden organize edilmesi demektir. İşin genişletilmesi işlerin yatay olarak genişlemesidir (Keser, 2006: 175).

İş genişletme aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgöreni tek ve küçük bir iş yapmak yerine, birbirine benzer işleri yapmasına imkan tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmektir. İşin genişletilmesi sonucu işten sıkılma azalarak motivasyon artmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 171).

Bu tekniğin amacı işgörenler için işte yaratıcılık ve çekiciliği teşvik etmektir. İş genişletme tekniği ile mevcut işlere çekicilik ve yaratıcılık boyutları katılmaktadır (Şimşek, 2002: 226). Can sıkıntısını azaltmağa yönelik olduğu için işten duyulan tatmini arttırmayı amaçlamaktadır. Ancak yapılan araştırmalar bunun her zaman böyle olmadığını ortaya koymaktadır. Böyle bir genişletme sonucu bir işgörenin: “ eskiden eften püften bir görevim vardı, şimdi üç oldu” dediği görülmüştür (Can, 1999: 189).

1.4.3.6.4. İş Zenginleştirme

İşlerin dikey olarak genişletilmesidir. İş genişletilmesinde işlerin kapsamı genişlerken, işin zenginleştirilmesinde işlerin derinliği artmaktadır. Yani işin zenginleştirilmesinde işçiye işinde daha fazla kontrol sahibi olma fırsatı verilmektedir (Keser, 2006:175).

Davranış bilimcilerin, özellikle Herzberg’in önerdiği bu yöntem, bir işin içeriğini ve sorumluluk düzeyini, o işi yapan personelin güdüsel ihtiyaçlarını doyuracak biçimde değiştirmek olarak tanımlanmaktadır. Böylece o işi yapan kişi daha çok başarı, tanınma, sorumluluk ve kişisel gelişme duygusu elde edebilecektir. İş genişletmede yatay genişleme söz konusu iken iş zenginleştirmede bu genişleme dikey yani hiyerarşik olmaktadır (Can, 1999:189).

İş zenginleştirmede, birbirinden farklı nitelikte işler dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılmakta ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenmektedir. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olmakta ve çalışma isteği artmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz; 2001:172).

Bu teknikle bir işgörenin yerine getireceği görevlerin sadece sayısı ve sıklığını değiştirmekten çok yüksek düzeydeki ihtiyaçlar ile gelişme, öğrenme ve başarı fırsatlarının bir işte birleştirilmesi hedeflenmektedir. Zenginleştirilmiş bir işte iş gören, yapılacak iş için gerekli kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olmakta, işin nasıl yapılacağına ilişkin kararlar almakta, bireysel gelişimini sağlayacak, deneyimlerini uygulamaya aktarmakta ve kendi çalışma temposunu belirlemektedir (Şimşek, 2002:226).

1.4.3.6.5. Esnek Zaman (Flexitime) Uygulamaları

Klasik çalışma sistemi günde sekiz saat, haftada 5 ya da 6 gündür. Bu sistemde çalışanlar, sabah belirli bir saatte işe başlamakta ve sekiz saat çalıştıktan sonra, akşam belirli bir saatte işi terk etmektedirler. Kısa bir ifadeyle klasik çalışma sistemi 9-17 arasındadır. Kişilerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla ortaya atılan esnek zaman uygulamasında örgütte, günün belli bir zaman diliminde bütün personelin bulunması gerekmektedir. Örneğin bu, sabah 11 ile 14.00 arası olabilir. Bunun dışındaki saatleri ayarlama yetkisi ve hakkı çalışanlara verilmiştir (Can, 1999:190).

Şekil – 5 Esnek Zaman Uygulaması

Esnek Zaman	Zorunlu Çalışma	Yemek	Zorunlu Çalışma	Esnek Zaman	
Saat 6.00	9.00	12.00	13.00	15.00	18.00

Kaynak: Halil Can, Organizasyon ve Yönetim, 1999, Ankara: 190

Esnek zaman yöntemi, devamsızlığı önleme, verimi artırma, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime karşı düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklığını önleme, bağımsızlık ve sorumluluk duygusu vererek iş tatminini artırma gibi yararlar sağlamaktadır.

Esnek zaman yönteminin bir başka ve daha az görüleni günlük iş saatlerini arttırarak haftalık çalışma günlerinin sayısını azaltmaktır. Örneğin günde 10 saat çalışarak haftalık çalışma günlerini dörde düşürmek bu türdendir (Can, 1999:190).

1.4.3.6.6. Kalite Grupları

İşin nitelik ve sayısını arttıracak beyin fırtınası yollarını geliştirmek için işgörenlerin oluşturdukları küçük grupların toplantılarına kalite grupları adı verilmektedir. Kalite grupları ortak sorumluluğa sahip 8 ile 10 çeşitli kademe çalışanlarından oluşmaktadır. Bunlar düzenli olarak, örneğin haftada bir kez, toplanarak karşılaştıkları kalite (nitelik) sorunlarını tartışmakta, sorunların nedenlerini araştırmakta, bu sorunlara çözümler arayarak düzeltici eyleme geçmektedirler. Ancak bunların önerdikleri çözümleri uygulamada yetki genellikle yönetimde olmaktadır. Önceleri yalnızca kalite kontrol alanında geliştirilen bu kavram diğer alanlarda da kullanmaya başlanmıştır (Can, 1999:191-192).

1.4.3.7. Örgütsel Destek Sağlamak

Örgütsel destek algılamasının gerçekleşmesi için örgütün yapması gerekenler; politika ve uygulamalarında çalışanlara adil davranmak, iş koşullarını çalışanlar açısından daha rahat ve uygun bir hale getirecek düzenlemeler yapmak, amirlerin astlarına zor durumlarda destek vermesi, insan kaynakları departmanının yapmış olduğu, çeşitli faaliyetlerde çalışanlara değer verildiğini ve onlara yatırım yapıldığı vurgusunu desteklemek şeklinde sıralanabilmektedir. Örgüt tüm çalışanlarına bunları sağlıyorsa örgüt içerisinde örgütsel destek algılanması gerçekleşmiş olmaktadır.

Çalışanlara destek sadece iş yaşamına ilişkin olmayıp, çalışanın iş dışı yaşamına yönelik de olabilir. Bazen bireylerin iş dışı aktivitelerinin örgüt tarafından desteklenmesi, bireyin işinde daha fazla motive olmasına katkı sağlayabilmektedir. Kendisini örgüte karşı borçlu hisseden birey, örgüt için daha fazla çalışma gayreti içine girmektedir. Dolayısıyla örgüt, bireyin sadece örgüt içi sorunlarına ilişkin çalışma yapmakla kalmayıp örgüt dışındaki sorunları ile de ilgilenirse; çalışanların motivasyonuna olumlu katkı sağlamaktadır.

Örgütsel desteğin çalışan tarafından hissedilmesi, bir yandan çalışanı örgüte

bağlamakta, diğer yandan da bireyin motivasyonunu artırmaktadır. Bu durumda birey kendini yalnız hissetmemekte ve işten ayrılma eğilimi de düşmektedir. Bunun yanı sıra birey, daha fazla tatmin elde etmektedir (Keser, 2006:175-176).

1.4.3.8. İşe Uygun Eleman Seçilmesi

Bireyin motivasyonunun düşük olmasında bireyin istediği işi yapıyor olmasının önemi büyüktür. Diğer taraftan, örgütün bireye kişilik ve tecrübesine uygun iş vermesi de önemli olmaktadır. Dolayısıyla işe eleman alınırken işe uygun bireyin seçilmesi önemlidir. Yanlış elemanın seçimi, hem örgüt açısından hem de çalışan açısından olumsuz sonuç doğurmaktadır. Birey, girdiği işyerinde kendi özelliklerinin altında bir iş yapıyorsa motivasyonu düşük olmaktadır (Keser, 2006:177).

2. BÖLÜM

GÜVENLİK HİZMETLERİNDE MOTİVASYON

2.1. KAVRAM OLARAK POLİS

Devlet olarak örgütlenmiş toplumlarda, toplum düzeninin ve güvenliğinin sağlanması devletin en başta gelen ödevidir. Nitekim 1982 tarihli T.C. Anayasamızın ikinci maddesinde, Türkiye Cumhuriyeti'nin, toplumun huzuru ve insan haklarına saygılı olma ilkelerine dayanan sosyal bir hukuk devleti olduğu belirtilmektedir (Şafak, 2000:40). Toplumun huzurunun sağlanmasında etkin bir rolü olan güvenlik hizmetlerinin yerine getirilmesinde polis önemli bir yer teşkil etmektedir ve bu noktada polis kavramının açıklanması gerekmektedir.

Polis kavramı, eski Yunanca ve Latince kökenli olup Yunanca POLİTEİA, Latince POLİTİA kelimelerinden türemiştir. Eski Yunan medeniyetinde polis kelimesi şehir anlamında kullanılmıştır. Eski Yunan'da 'kent' veya 'şehir' karşılığı kullanılan polis, daha sonraları anlamını genişleterek, 'kent teşkilatı' ve 'devlet yönetimi' gibi anlamlara gelmeye başlamıştır (Selçuk, 2008 : 38).

Polis deyimi günümüzde, şehirlerde güvenliği ve kamu düzenini sağlayan kolluk kuvveti, zabıta anlamında kullanılmaktadır. Avrupa Birliği'nin ortak polis tanımı ise şöyledir: "Polis, toplumda insan haklarına saygı göstererek asayiş sağlayan ve halkın güvenliğini koruyan kamu görevlisidir." Polisin tanımını yaparken, icra ettiği toplumsal fonksiyonlar büyük rol oynamaktadır. Zaten polisin değişik kişi veya kuruluşlar tarafından farklı tanımlanmasının sebebi de polisin toplumdaki rolü hakkındaki farklı görüşler ve anlayışlardır (Kızılkaya ve Sönmez, 2008).

Günümüzde, çeşitli sözlüklerde; kent içinde kamu düzenini, huzur ve güvenliği sağlayan örgüt, kolluk, zabıta, şehirde güvenliği sağlamakla görevli kişiler anlamında kullanılmaktadır (Yaşar, 1997:2). Polis denilince hem bir iç güvenlik kurumu, hem de bu kurumda görevli kimseler anlaşılmaktadır. Ancak polislik yalnız bir güvenlik değil, bunun yanında bir iyilik ve yardım ve sosyal hizmet kurumudur (Fındıklı, t.y.: 99).

Genel kolluk birimi olan polis “üniformalı ve sivil olmak üzere iki kısımda faaliyet gösteren silahlı icra ve inzibat kuvveti” (Şafak, 2000:413) şeklinde de tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak, polis, yasama, yürütme ve yargı organlarının kararlarının uygulanmasında görev alan, kanunlara uygun hareket ederek kanunların üstünlüğünü ve toplumun huzurunu sağlayan, insan haklarına saygılı bir devlet kuvvetidir.

2.2. POLİSLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

İnsan sosyal bir varlık olarak devamlı surette topluluk halinde yaşama ve bu yaşamlarını da sürdürürken güven içerisinde olma ihtiyacı hissetmektedir. İnsanların can ve mal güvenliklerini tek başına sağlamaları mümkün değildir. Fizyolojik yapısı ve güvensizlik duygusundan kaynaklanan sebeplerle insanoğlu içerisinde bulunduğu kültürün de etkisiyle bir takım güvenini sağlayıcı araç, gereç ve kurumları geliştirme gereği hissetmiş ve bu doğrultuda çaba harcamıştır. İşte bu gelişmeler ışığında toplumda huzurun sağlanması ve zaman içerisinde kişilerin güvenliklerinin tek tek sağlanamayacağına anlaşılması üzerine sürekli ve düzenli bir şekilde sağlayacak bir kuruma ihtiyaç duyulmuş ve birtakım örgütler kurulmuştur. Dünya genelinde iç güvenliği sağlayan bu örgütlenmeler kısaca “polis” ve “ polis hizmetleri “ olarak adlandırılmıştır (Fındıklı, t.y.:98).

Tarih öncesi dönemlere bakıldığında, toplumların geleneklere, kurallara göre yönetildiği görülmektedir. Bu kurallar toplumun refahını korumak amacıyla kullanılmış ve suç sayılan cinayet, hırsızlık gibi davranışları yasaklamıştır. Suç işlenmesi durumundaki çözüm ise "göze göz, dişe diş" mantığıyla yürütülmüştür. Suçluya verilecek olan cezaya kurbanın kendisi veya yakınları karar vermektedir. Eski Yunan'da da herkesin kendi yasalarını uygulamaktan sorumlu olduğu, polis gücünün demokrasiye aykırı olduğu tartışılmıştır. Toplumların gelişmesiyle birlikte yasalar ortaya çıkmıştır. Bilinen en eski yasa sistemi Babil Krallığı'nın Hammurabi Yasası'dır. Bu yasanın özelliği suçlara göre belirli cezaların uygulanmasıdır. Babil'den sonra tarihte bilinen ilk askeri yapılanma Roma'da imparator tarafından şehri dış tehditlerden korumak amacıyla kurulmuştur. Ancak ilk sivil polis yapılanması İmparator Augustus tarafından kurulmuştur. Bu nöbetçiler (Vigiles)

önceleri itfaiyeci olarak görev yapmışlar, daha sonra ise şehirlerde huzuru sağlamak ve suç araştırma amacıyla görev yapmışlardır (Grant ve Terry, 2004: 38-40).

Tarih öncesi İngiltere'de de geleneklere göre kişisel ya da kabilenin kurallarına göre adalet uygulanmıştır. Karanlık Çağda monarşinin ortaya çıkmasıyla birlikte iki görüş önem kazanmıştır. Bunlardan ilki bir toplumdaki kişiye karşı işlenen suç krala karşı işlenmiş olarak kabul edilmiştir. İkinci görüşe göre ise kralın halkı kralın malı olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle vatandaşlara zarar veren kişiler krala tazminat ödemek zorundadır. Bu iki görüş günümüzde İngiltere ve Amerika'nın ceza hukukunun temelini oluşturmaktadır. 9. yüzyılın sonlarına doğru Büyük Alfred vergilerin toplanmasının kolaylaşması ve huzurun daha kolay sağlanabilmesi amacıyla ülkeyi, her biri yüz aileden oluşan kontluklara (shire) bölmüştür. Bu aileler de onarlı gruplara bölünmüştür ve gruptaki aileler kendi vergilerinin yanı sıra diğer ailelerin vergilerini vermelerinden de sorumlu olmuşlardır. Bu kontlukların asayişinden kral tarafından seçilen kontluk idarecileri, küçük grupların asayişinden ise halk tarafından seçilen polis memurları sorumludur. 12. yüzyılda ise polis memurlarının görev yetkilerini artıran yeni bir sistem kabul edilmiştir. Yetkilerin artmasıyla birlikte bu kişiler kendi çıkarları doğrultusunda davranmaya başlamışlar ve bu sistem 18. yüzyılda çökmeye başlamıştır. Nüfusun artması ile birlikte yetersiz kalan güçlerin yerine Londra'da adli memur olan Henry Fielding tarafından yeni bir kanun uygulayıcı birim oluşturulmuştur. Ancak bu birimin de başarısız olması sonucunda yeni bir profesyonel polis gücü oluşturulmuştur. 19. yüzyılın başlarında Sir Robert Peel tarafından Londra Metropolitan Polisi kurulmuştur. Bu birimin kazandığı başarılar sonucunda İngiltere'nin pek çok şehrinde benzer polis güçleri kurulmuştur (Grant ve Terry, 2004: 40-43).

Amerika Birleşik Devletleri'nin polis yapılanmasına bakıldığında koloni dönemlerinde İngiltere'deki sistemin benimsendiği görülmektedir. Yerleşim yerlerinde yetkili olarak idareciler, şerifler, gece bekçileri bulunmaktadır. Şerifler öncelikle devlet tarafından atanırken daha sonraları halk tarafından seçilmeye başlanmıştır. Nüfusun çoğalması, şehirlerin büyümesi ile birlikte toplumsal sorumluluğa dayalı olan gözetleme sistemine geçilmiştir. Gönüllü olan vatandaşlar suç işleyen kişilerin tutuklanmasından, şüphelilerin tutulmasından sorumluydular.

Ancak bu bekçilerin suç içeren davranışlarda bulunmaları, halk arasında güvensizliğe neden olmuştur. Bekçilerin suç işlemesini engellemek amacıyla gönüllülük yerine maaşlı bekçiler çalıştırılmaya başlanmıştır. Amerika'nın güneyinde ise bekçi sistemine benzer olarak kölelerin itaat etmelerini, suç işlememelerini sağlamak amacıyla köle bekçileri bulunmaktadır. İç Savaş sonucunda ise Jim Crow yasası adı verilen yasalar yürürlüğe konulmuştur. 20. yüzyılın sonlarına kadar bu yasalar polis güçleri tarafından uygulanmıştır. Günümüzde geçerli olmamasına rağmen polis güçleri azınlıklara ikinci sınıf vatandaş muamelesi gösterebilmektedir (Grant ve Terry, 2004: 43-47).

2.3. TÜRKİYE'DE EMNİYET HİZMETLERİNİN GELİŞİMİ

Günümüzde toplumun güven ve huzurunun sağlanmasında önemli bir yeri bulunan Emniyet Teşkilatının, yapmış olduğu hizmetin öneminin tam olarak anlaşılması amacıyla tarihinin incelenmesi ve geçirdiği süreç içerisindeki değişikliklerin ortaya konulması gerekmektedir. Bu doğrultuda emniyet hizmetlerinin gelişimi “Cumhuriyetin ilanına kadar olan dönem” ve “Cumhuriyet ilanından günümüze kadar olan dönem” olarak iki başlık altında incelenecektir.

2.3.1. Cumhuriyetin İlanına Kadar Olan Dönem

İnsanların toplum içinde yaşama ihtiyacı, özgürlük ihtiyacından daha eski ve öndedir. Toplumlar binlerce yıl özgürlüksüz yaşayabilmişler, fakat düzensiz ve güvensiz yaşayamamışlardır. Devlet olarak örgütlenmiş toplumlarda, toplum düzeninin ve güveninin sağlanması devletin en başta gelen ödevi olmuştur. Devletin bu ödevi, ulusal savunma ihtiyacı ile birlikte devlet kadar eskidir. Tarih boyunca bir çok devlet kurmuş olan Türkler kamu düzeni ve güvenliğini ulusal savunma ile birlikte yürütmüşlerdir. (Dinçer, 2005: 99)

Eski Türklerde bugünkü polis teriminin karşılığı olarak “Yarkan” terimi kullanılmıştır. Ramsted'e göre 1913 yılında çıkarılan Suci kitabesinde Yarkan sözcüğü, Moğolca'da polis anlamında kullanılan “Daruğa” sözcüğünün aynısıdır. Daruğa teriminin Moğol istilasından sonra Orta Asya Türkleri arasında kullanılmaya başlandığı, karakol teriminin de, en eski Türk Polis Teşkilatından bu yana

kullanıldığı, bu günkü anlamda polis teriminin tam karşılığı olarak karakol deyiminin “dirlik ve düzeni sağlama “ anlamında kullanıldığı ve bu işlerin yürütüldüğü yerlere de “karakolhane” adının verildiği belirtilmektedir (Dündar, 1993:213-215).

Kamu düzen ve güvenliği işleri eski Türklerde Subaşılar tarafından yürütülmüştür. Kabile halinde yaşadıkları dönemde Türkler, orduyu sevk eden ve yönetenlere "Subaşı" adını vermişlerdir. Su, asker, komutan, ordu ve subaşı, başkomutan anlamında kullanılmıştır. Kabileler birleşip toplum büyüyünce Kağan ortaya çıkmış, subaşılar savaşta belli birliklere komuta etmeye başlamış, barışta da buldukları bölgenin güvenliğini sağlamışlardır. Subaşılar tarafından yürütülen kamu düzeni ve güvenliği işleri yine belli yasalara uygun olarak yürütülmüştür. Oğuz Han'ın Türesi, Timur'un Tüzükatı o devirlerin belli başlı hukuk kurallarına örnek olarak gösterilmektedir. Bu yasalarda suçların önlenmesi kadar işlenen suçlarda suçluların yakalanmasına önem verilmiş, bu sayede halkın huzurunun sağlanması öncelikli görev olarak ele alınmıştır (Kuyaksil, 2000:5).

Osmanlı döneminde de yine değişik adlar adı altında faaliyet gösteren güvenlik hizmetleri, Osmanlı topraklarının genişlemesi ve iç güvenliğin sağlanmasında bir takım sorunların ortaya çıkması ile birlikte örgütlenme açısından ve uygulamadaki karışıklığı ortadan kaldırmak amacıyla 10 Nisan 1845 tarihinde Polis adıyla İstanbul'da bir teşkilat kurulmuş, yeni kurulan teşkilatın görevleri yine aynı tarihte yayımlanan Polis Nizamnamesinde belirtilmiştir. Polis Nizamnamesi; 1 Temmuz 1800 tarihli “Paris Emniyet Müdürlüğünün Görevlerini Düzenleyen Kararname” adlı metin temel alınarak hazırlanmıştır (Dündar, 1993:219).

1845 yılında kurumlaşan polis teşkilatı, 1879 yılında Tanzimat ve Islahat hareketleri çerçevesinde Avrupa'daki örneklere uygun olarak Zaptiye Nezareti adı altında devam etmiştir. 1881 yılında İstanbul'un asayişinden sorumlu bir polis teşkilatı kurulmuş, kurulan polis teşkilatının görev ve yetkileri 6 Aralık 1896 da yayımlanan “ Asayiş Vazifesiyle Mükellef Olanların Nizamiye ve Jandarmanın Asakiri Şahanesiyle, Polis Memurlarının Sureti Hareketine Dair Talimat” adlı 16 maddelik yönerge ile belirlenmiş ve bu yönerge ile polisin adli, idari görevleri ve jandarmanın arasındaki ilişkiler düzenlenmiştir (Yaşar, 1997:10-11).

22 Temmuz 1909 yılında polis teşkilatının yeniden organizesi amacıyla hazırlanan kanun ile Zaptiye nezareti kaldırılmış ve yerine Emniyeti Umumiye Müdürlüğü kurulmuştur. Mondros Mütarekesi ve Kurtuluş Savaşından 1923 yılına kadar olan dönem içerisinde polis teşkilatı, İstanbul Vilayetine bağlı polis müdüriyeti ve Anadolu vilayetine bağlı polis teşkilatı olarak ikili yönetimle çalışmıştır (Polis Dergisi, 1992:15).

2.3.2. Cumhuriyet Dönemi

Emniyet Teşkilatı, ilk Polis Nizamnamesinin yürürlüğe konuluş tarihi olan ve Türk Polis Teşkilatının kuruluş tarihi olarak kabul edilen 10 Nisan 1845'ten bu yana, şekillenmiş ve ancak Cumhuriyet sonrası dönemde büyük bir gelişme göstermiştir. (Dündar, 1993:244).

Milli mücadelenin kazanılması ve Cumhuriyetin ilanına müteakip 1923 yılında İstanbul Polis Müdüriyeti Umumiyesi kaldırılarak yerine Ankara'daki Emniyeti Umumiye Müdürlüğüne bağlı il teşkilatları düzeyinde Polis Müdürlüğü kurulmuştur. 1930 yılına kadar devamlı gelişmeler gösteren emniyet teşkilatının, merkez kuruluşuna günün ihtiyaçlarına göre yeni şubeler ilave edilmiştir (Yaşar, 1997:15). 4 Temmuz 1934 tarih ve 2559 sayılı "Polis Vazife ve Selahiyet Kanunu" ile 4 Haziran 1937 gün ve 3201 sayılı "Emniyet Teşkilatı Kanunu" çıkarılmış ve bu iki kanun muhtelif tarihlerde yapılan madde değişiklikleriyle günümüze kadar yürürlükte kalmıştır.

Özellikle Cumhuriyet sonrası günden güne genişlemiş ve yeni uzmanlık alanlarına eğilmiş olan polis teşkilatı günümüzde trafikten, toplumsal olayların denetimi ve önlenmesi için kurulan özel birimlere, terörle mücadele ve bilişim alanında işlenen suçlara kadar belli eğitim gerektiren birçok birimi kapsamış, Interpol aracılığıyla yurtdışı faaliyetler de göstermeye başlamıştır.

Türk Polisinin sorumluluk alanı Belediye sınırları içerisindeydir. Polisin sorumluluk alanı dışındaki yerlerde bu görevler Jandarma teşkilatı tarafından yürütülmektedir (Göksu ve diğerleri, 2009:20).

Emniyet hizmetleri, 12.01.1989 tarihli ve 3518 sayılı kanunla, 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu'nun merkez ve taşra teşkilatını düzenleyen 16.

maddesinin değiştirilmesi ile birlikte, günümüzde merkez, taşra ve yurtdışı olmak üzere üç düzey halinde teşkilatlanmıştır ve hala hizmetini bu teşkilatlar aracılığıyla sürdürmektedir.

2.4. GÜNÜMÜZDE POLİS TEŞKİLATI

2.4.1 Yetki, Görev ve Sorumluluklar

Polis Teşkilatının görev ve sorumlulukları yasalarla belirlenmiş olup yetkilerini temel olarak 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu, 2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunundan ve görev veren diğer mevzuattan almaktadır.

Türk Polis Teşkilatının görevini düzenleyen 2559 Sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanununun ilk maddesi:

Polis, asayiş amme, şahıs, tasarruf emniyetini ve mesken masuniyetini korur. Halkın ırz, can ve malını muhafaza ve ammenin istirahatını temin eder. Yardım isteyenlerle yardıma muhtaç olan çocuk, alil ve acizlere muavenet eder. Kanunun ve nizamnamelerin kendisine verdiği vazifeleri yapar.” şeklinde düzenlenmiştir.

Yine aynı kanunun 2. maddesi;

Polisin genel emniyetle ilgili görevleri iki kısımdır.

A) Kanunlara, tüzüklere, yönetmeliklere, Hükümet emirlerine ve kamu düzenine uygun olmayan hareketlerin işlenmesinden önce bu kanun hükümleri dairesinde önünü almak,

B) İşlenmiş olan bir suç hakkında Ceza Muhakemeleri Usulü Kanunu ile diğer kanunlarda yazılı görevleri yapmak,” şeklinde düzenlenmiş olup, polisin görevleri adli ve idari olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır.

Polisin adli görevleri suçun işlenmesiyle başlamaktadır. Suç delillerini toplar, suç işleyenleri tespit ederek yakalar. Cumhuriyet Savcılarını adına ve bilgileri dahilinde gereken soruşturmayı yaparak, şüpheli ve suç delillerini yargı mercilerine teslim etmektedir.

İdari görevleri ise; genel asayiş ve kamu düzenini sağlamak, korumak, muhtaçlara, yaşlılara, sakat ve güçsüzlere, hastalara ve çocuklara yardım etmek,

duran ve akan trafiği düzenlemek, araçların tescil işlemlerini yapmak, belge ve plakalarını vermektir.

Ayrıca, Anayasal rejimimizi korumak, devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü muhafaza etmek ve bu bütünlüğü bozmak isteyen her türlü bölücü ve bölgeci mihraklara karşı tedbirler almak, suç ve şüpheliler hakkında yasal işlemler yapmak, devlet büyüklerini, ülkemize gelen yabancı devlet başkanlarını ve misyonları korumak, pasaport, vatandaşlık, iltica ile ilgili işlemleri yürütmek polisin siyasi görevleri içerisinde bulunmaktadır. (EGM, 2009: 7)

2.4.2. Teşkilat Yapısı

Türk Polis Teşkilatı, merkez, taşra ve yurtdışı birimleri olan ve ülke içerisinde silahlı kuvvetlerden sonra en belirgin ve katı hiyerarşik yapıya sahip bulunan üniformalı bir kuruluştur.(Geleri, 2003:40)

Emniyet Genel Müdürlüğü, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı ile birlikte Ülkemizin iç güvenliğini sağlamakla yükümlü olan bir kurumdur.

3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu'na göre teşkilat yapısı merkez, tasra ve yurt dışı kuruluşlarından meydana gelmektedir. Taşrada olup da doğrudan merkeze bağlı birimler de mevcuttur. Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatında 1 Genel Müdür, 5 Genel Müdür Yardımcılığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, 28 Daire Başkanlığı, 3 Koruma Müdürlüğü, Trafik Araştırma Merkezi Müdürlüğü, Sivil Savunma Uzmanlığı, Özel Kalem Müdürlüğü ve Basın Halkla ilişkiler Müdürlüğü bulunmaktadır. Doğrudan Merkeze Bağlı Taşra birimleri; Polis Akademisi Başkanlığı, 2 Polis Koleji Müdürlüğü, 28 Polis Meslek Yüksek Okulu, 3 Polis Eğitim Merkezi, 10 Polis Meslek Eğitim Merkezi, 6 Polis Moral Eğitim Merkezi, 10 Kriminal Polis Laboratuvarı bulunmaktadır. Emniyet Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı; 81 İl Emniyet Müdürlüğü, 408 İlçe Emniyet Müdürlüğü, 462 İlçe Emniyet Amirliğinden oluşmaktadır. Ayrıca, bu birimlere bağlı 2 Hudut Kapısı Şube Müdürlüğü, 11 Hudut Kapısı Emniyet Amirliği, 7 Hudut Kapısı Emniyet Komiserliği ile 7 Serbest Bölge Emniyet Amirliği, 4 Serbest Bölge Polis Merkezi Amirliği, 1293 Polis Merkezi Amirliği bulunmaktadır. (EGM, 2009: 8)

Emniyet Genel Müdürlüğü, Türkiye sınırları içerisinde merkez ve taşra teşkilatı olarak örgütlenen, kendi içinde belirli bir bürokratik yapı ve hiyerarşik sisteme sahip memur ve amir sınıflarından oluşmaktadır. Polis Meslek Yüksekokulları ve POMEM'ler polis memuru, Polis Akademisi de polis amiri yetiştiren eğitim kurumlarıdır (Fındıklı, 2008: 38).

2.4.2.1. Merkez Teşkilatı

Merkez Teşkilatı devletin diğer kurumlarında olduğu gibi Başkent Ankara'da bulunmakta ve personelle ilgili işlemler merkez tarafından takip edilmektedir. Merkez Teşkilatında her birimin karşılığı kurulmuştur (Yaşar, 2008: 21).

2.4.2.2. Taşra Teşkilatı

Taşrada bulunan il emniyet müdürlüklerindeki her şubenin karşılığı Genel Müdürlükte faaliyet göstermektedir. Taşradaki birimler çalışmalarıyla ilgili bilgileri Genel Müdürlükteki ilgili daire başkanlıklarına rapor etmektedirler. Böylece ilgili bölümlerde istatistikler tutulmakta, istatistiklere göre güvenlik politikaları belirlenmektedir (Çevik, 2002: 238).

2.4.2.3. Yurtdışı Teşkilatı

Türk Polis Teşkilatının merkez ve taşra dışında yurtdışı örgütlenmesi de bulunmaktadır. 3201 Sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununun 16. maddesi ile İçişleri Bakanlığı; Yurtdışı Teşkilatı kurmaya yetkili kılınmıştır (Yaşar, 2008:22).

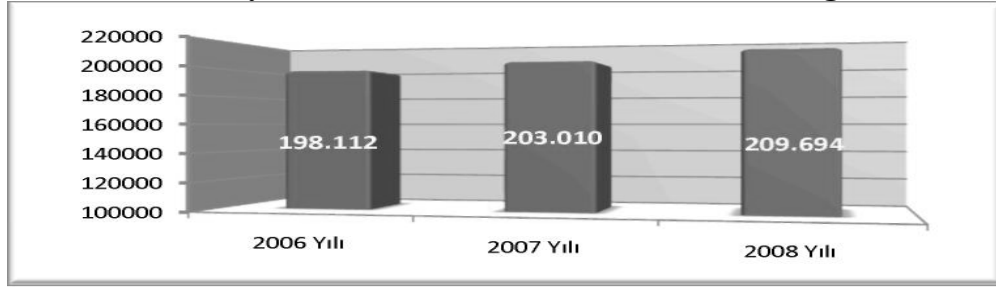
2.4.3. Personel Durumu

Türkiye genelindeki polis sorumluluk alanı ve polis bölgesindeki nüfus sayısı belli bir ivmeyle sürekli artış göstermektedir. Teşkilatlanma açısından; 2000 yılında 711 ilçe polisin sorumluluk alanında iken, 2008 yılında 881 ilçe polis görev alanına girerek, yaklaşık % 20'lik bir büyüme olmuştur. Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre 2000 yılında ülkemizin nüfusu 67.803.927 iken, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS) verilerine göre 2008 yılında nüfusumuzun 71.517.100 olduğu açıklanmıştır. 2000 yılı polis bölgesi nüfusu yaklaşık 43.500.000 iken, (2008) yılında % 23.2 artarak 53.611.723'e çıkmıştır (EGM, 2009: 10).

Ayrıca Avrupa Birliği ülkelerinde ortalama olarak 250 vatandaşa bir polis memurunun, ülkemizde ise 314 vatandaşa bir polis memurunun hizmet verdiği bilinmektedir. Emniyet Genel Müdürlüğünün personel sayısında 2008 yılı sonu itibariyle bir önceki yıla göre artış olduğu görülmektedir. Personel sayısı ve hizmet sınıflarına göre dağılımı Tablo-1 ve Tablo-2 de bulunmaktadır (EGM, 2009: 10).

İl valileri ve il emniyet müdürleri, il içinde personel görevlendirme konusunda yetkili olmakla birlikte, personel alımı, özlük işleri, tayin ve terfileri merkezden yapılmaktadır. Bu yönüyle, taşra idarecilerinin kendi personelleri üzerinde kısmi tasarruf hakları mevcuttur (Selçuk, 2008 : 59).

Tablo -1 Emniyet Teşkilatı Personelinin Yıllara Göre Dağılımı



Kaynak: Emniyet Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Faaliyet Raporu, Ankara, 2009: 10.

Tablo-2 Teşkilat Personelinin Hizmet Sınıflarına Göre Dağılımı

	2006	2007	2008
Emniyet Hizmetleri Sınıfı	181.196	185.951	198.491
G.İ.H. Sınıfı	3.391	3.487	3.457
Teknik Hizmetler Sınıfı	224	454	468
Sağlık Hizmetleri Sınıfı	330	350	341
Eğitim- Öğretim Sınıfı	88	100	108
Yardımcı Hizmetler Sınıfı	11.668	11.616	5.890
Akademik Kadro	122	182	180
Diğer Hizmet Sınıfları	1.093	860	759
TOPLAM	198.112	203.010	209.694

Kaynak: Emniyet Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Faaliyet Raporu, Ankara, 2009: 11.

2.4.4. Rütbe ve Meslek Dereceleri

E.T.K. nın 13. maddesinde Emniyet hizmetleri sınıfının rütbeleri, meslek dereceleri ve görev unvanları gösterilmiştir. Rütbe sırasına göre polis meslek derecelerini şu şekilde sıralanmaktadır (Yaşar, 2008: 51-52).

- a) Polis Memuru
- b) Komiser Yardımcısı
- c) Komiser
- d) Başkomiser
- e) Emniyet Amiri
- f) Emniyet Müdürleri: Dördüncü Sınıf Emniyet Müdürü, Üçüncü Sınıf Emniyet Müdürü, İkinci Sınıf Emniyet Müdürü, Birinci Sınıf Emniyet Müdürü, Sınıf Üstü Emniyet Müdürü.

Polis Akademisi mezunları meslek derecesi 9 olan komiser yardımcılığı rütbesi ile göreve başlamaktadır. Terfi süreci sınıf üstü emniyet müdürlüğüne kadar devam etmektedir. Emniyet Teşkilatı'na bağlı bir personel, kariyeri boyunca çeşitli illere ve farklı görevlere atanabilmektedir. Atama ile ilgili işlemler Emniyet Hizmetleri Sınıfı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliğine göre yapılmaktadır. Tablo 3'de Emniyet Teşkilatı Personelinin rütbelere göre dağılımı verilmiştir (EGM, 2008: 48).

Tablo – 3 EHS Personelinin Rütbelere Göre Dağılımı

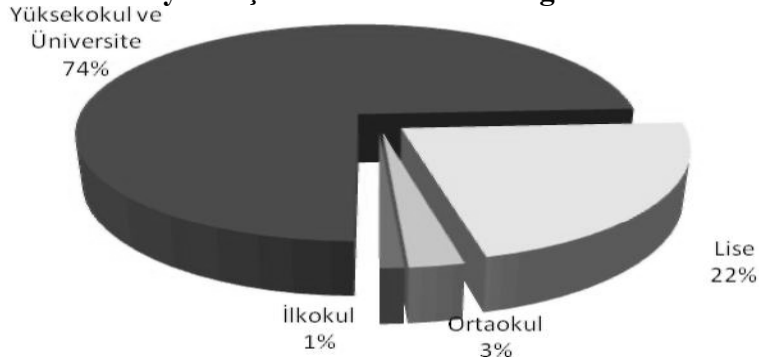
	2006	2007	2008
<i>Sınıf Üstü Emniyet Müdürü</i>	-	1	1
<i>1/1. Sınıf Emniyet Müdürü</i>	15	11	10
<i>1/2. Sınıf Emniyet Müdürü</i>	832	876	983
<i>2 . Sınıf Emniyet Müdürü</i>	596	611	645
<i>3 . Sınıf Emniyet Müdürü</i>	850	737	875
<i>4 . Sınıf Emniyet Müdürü</i>	888	1.191	1.441
<i>Emniyet Amiri</i>	2.487	3.151	3.429
<i>Başkomiser</i>	3.319	2.658	1.904
<i>Komiser</i>	2.697	2.850	2.746
<i>Komiser Yardımcısı</i>	2.154	1.752	2.251
<i>Polis Memuru</i>	167.358	172.113	178.857
<i>Bekçi</i>	*	*	5.349
TOPLAM	181.196	185.951	198.491

Kaynak: Emniyet Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Faaliyet Raporu, Ankara, 2009: 14.

2.4.5. Personelin Eğitim Durumu

Emniyet Teşkilatı'na personel sağlayan Polis meslek yüksek okulları (PMYO), Polis meslek eğitim merkezleri (POMEM), Polis Akademisi ve Polis Koleji'ne öğrenci alımları yarışma sınavları ile yapılmaktadır. Sivil personel de, Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) sonucuna göre alınmaktadır (Selçuk, 2008 : 59).

Teşkilatta çalışan emniyet hizmetleri sınıfı personelden % 74'ü yüksekokul ve üniversite mezunu olup, özellikle polis memurlarının çalışırken yüksek öğrenimlerini tamamlaması, polis okullarının polis meslek yüksekokullarına dönüştürülmesi ve üniversite mezunlarının polis meslek eğitim merkezlerine alınması, bu oranın yükselmesini sağlamıştır (EGM, 2008: 10).

Tablo- 4 Emniyet Teşkilatı Personelinin Eğitim Durumu

Kaynak: Emniyet Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, Faaliyet Raporu, Ankara, 2008: 10.

Yurtdışı eğitim; ihtiyaç duyulan alanlarda bilimsel çalışmalarda bulunmak, yabancı ülke polis teşkilatlarını tanımak, çalışmalarını yerinde görmek, faydalı olabilecek polisiye uygulamaları aktarmak amacıyla ABD ve AB ülkelerine yüksek lisans, doktora, kısa süreli hizmet içi eğitimler ve staj eğitimi için personel gönderilmektedir.(EGM, 2008: 11)

2.5. GÜVENLİK HİZMETLERİNDE MOTİVASYON

2.5.1. Poliste Motivasyonun Gerekliliği

Polislik, niteliği gereği stresli ve çalışma şartları ağır olan bir meslektir. Bu nedenle Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO), polisliği ömür törpüleyen meslekler arasında saymaktadır. Bu nedenle polis yöneticilerinin en çok karşılaştığı husus, motivasyondur. Pek çok polis yöneticisi, astlarını motive etmenin işlerinin önemli parçası olduğuna inanmaktadır. Ancak, önemli olan polisin nasıl motive edileceğidir. Polis yöneticilerinin, performanslarının amaçları ile bağlantılı olduğunun farkında olması gerekmektedir. Mesela, eğitimine devam etmek isteyen bir polis memuru, daha fazla zaman kazanmak amacıyla çalıştığı birimde yüksek bir performansa sahip olmaya çalışacaktır (Fındıklı, 2010).

Polis hizmetlerinde motivasyon çok önemlidir. Polisin motivasyonunu artırmada polis yöneticilerinin rolü oldukça önemli ve karışıktır. Yöneticinin öncelikle kendinin, sonra da personelinin motivasyon ihtiyaçlarını iyi değerlendirmesi gerekmektedir. Güvenlik hizmetini sunmak maddi ve manevi

yönden büyük bedeller ödemeyi gerektirdiği için polis başarılı verimli ve etkili olmak durumundadır. Hizmetin bu şartlarda en iyi şekilde sunulabilmesi için başarı verim ve etkin olma yolları bulunması ve bilinmesi gerekmektedir. (Fındıklı, 2010)

Teşkilat içinde farklı kademelerdeki (yönetici ve yöneten) personel arasında iyi ve sağlıklı ilişkilerin tesis edilmesi, her kademedeki personeli motive edip daha iyi çalışmasını ve verimli olmasını sağlamaktadır. Bu amaçla iyi ve samimi Amir-Memur ve ast-üst ilişkisi, mesleki dayanışma, hiyerarşide esneklik ve personelin görüşlerine değer verme gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2000: 67-68-69).

Ayrıca personelin performansı dahil her yönüyle bir ölçme ve değerlendirmeye tabi tutulması, olumlu sonuçların alınması halinde personele daha çok maddi ve manevi destek verilmesi ve teşkilat içinde pozisyonunun yükseltilmesi, beklentilerinin karşılandığı konusunda onları motive etmektedir. Yani iyi performans ve ödüllendirme ve yükseltmeyi getirmekte, kişisel özellikler ile değil kişi yaptığı işi ile değerlendirilmektedir (Aydın, 2000:67-68-69).

Personeli motive etme ve maddi-manevi açıdan özendirme onların verimliliğini artırdığı gibi, kendilerine olan güvenlerini de artırmaktadır. Motivasyon hem maddi kazanç anlamında, hem de psikolojik anlamda tatmin olma olarak anlaşılmaktadır. Maddi kazanç, genellikle ekstra aylık ve parasal ödül, manevi motivasyon aracı olarak da genellikle takdirname ve yükselme anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, Polislik stresli bir meslek olduğundan psikolojik motivasyon gerekmekte ve bunun için de cezalandırmadan ziyade ödüllendirme mekanizmasının çalıştırılması gerekmektedir (Aydın, 2000: 67-68-69).

Emniyet hizmetinin başarısı açısından, önemli olan mesleki ve teknik bazı konularda personelin hizmet içi eğitime tabi tutulması, onların uzmanlaşması anlamında önemli bir konumda daha iyi bir iş veya hizmet sunmasını sağlamaktadır (Aydın, 2000:67-68-69).

Eğer bir yönetici, yöneticilik görevinde zor kullanmaya ve hileye başvurmak suretiyle emrindekilere hükmetmeye çalışıp, onların çalışma şevkini kırıyorsa ve başarıları sadece kendisine mal edip, başarısızlıkları kendisinden bilmeyip

emrindekilere yüklüyorsa, bu yönetici yönetilenlerini motive edememiş ve onların yeteneklerini geliştirmelerine izin vermemiş demektir (Aydın, 2000: 67-68-69).

2.5.2. Polisin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Motivasyon Araçları)

Motivasyon konusunda orta kademe yönetim derecelerindeki amir kadrosundaki polis personeliyle yapılan çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır (Fındıklı, 2010).

Herzberg Motivasyon araştırmasına göre, polis birimlerinin alt kademelerinde çalışan personel açısından güçlü olan motive edici unsurlar şunlardır:

- a. Rekabetli bir işte başarılı olma hissi,
- b. İyi ve kaliteli bir iş yapmaya duyulan içsel istek,
- c. Önemli olarak hissettiği bir işi yapıyor olmak,
- d. Yapılan işle ilgili kişisel hedeflerinin olması
- e. İlgi çekici bir iş yapıyor olmak.

Polis yöneticilerinin astları için belirledikleri motive edici beş faktör şunlardır:

- a. Önemli olduğunu hissettikleri işi yapıyor olmak,
- b. Üstler tarafından değer görme ve takdir edilme (Polis memurları tarafından bu madde onuncu sırada değerlendirilmiştir),
- c. Meslektaşları tarafından onaylanma (astlar tarafından onikinci olarak değerlendirilmiştir),
- d. Terfi ihtimali. Gerek polis memurları gerekse yöneticilerin gözünde terfi, önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.
- e. İşin şekli. İşin şekli polis memurları açısından bir motive edici güç olarak görülse de, polis yöneticileri açısından iş ile ilgili motivasyon, daha çok belirleyici görülmektedir (Fındıklı, 2010).

Aşağıda polisin motivasyonunu etkileyen başlıca faktörler açıklanmıştır.

2.5.2.1. Ekonomik Araçlar

Polis ile ilgili "maddi sorun" olarak değerlendirilmesi gereken bir çok güncel konu vardır ve bunlar beraberinde çok sayıda maddi olmayan sorunları da getirdiği gibi, polisin sunduğu güvenlik hizmetinin başarısını ve kalitesini de olumsuz yönde etkilemektedir (Aydın, 2003: 1-12).

New York'ta suçla mücadelede ve polis teşkilatının yeniden yapılandırılmasında oldukça başarılı olan New York eski Belediye Başkanı Rudolph Guiliani'nin Meksika'da verdiği bir konferansta belirttiği gibi, "suçu önlemek istiyorsak ilk iş olarak polisin maaşını artırmak gerekir" (Aydın, 2003: 1-12).

Ekonomik durumu bozuk olan polisler yeterince dikkatini verip görevini yapamazlar. Polislerin verimli görev yapmaları için para problemlerinin olmaması gerekmektedir (Uygun, 2003: 108).

Polis Teşkilatı Polislik hizmeti sunan personeline fazla çalışma ücreti olarak her ay belli bir miktar ödemektedir. Ancak yaptığı işle karşılaştırıldığında alınan ücret ve yaşam standartları çok düşüktür (Göksu, 2009: 67).

Polisin Motivasyonunun artmasına etki eden başlıca ekonomik faktörler aşağıda sıralanmıştır.

2.5.2.1.1. Ücret Artışı

Şu an mesleğe yeni başlayan bir polis memuru 1.800 TL civarında maaş almaktadır. Bir polis memuru özellikle 12-12 mesai anlayışıyla çalışıyorsa ayda 130 saatin üzerinde fazla mesai yapmaktadır. Bu da neredeyse normal bir devlet memurunun bir aylık mesaisine eşit demektir. Mesaisi ve çalıştığı birim ne olursa olsun polisin aldığı fazla mesai ücreti sabit 240 TL' dir (Orhan, 2009: 1).

Çalışırken gerek maddi gerek psikolojik pek çok problemle mücadele eden polis, emeklilikte de maddi problemler ile karşılaşmaktadır. Zira çalışan polisle emekli polis arasında maaş yönünden büyük bir uçurum mevcuttur. Her devlet memurunun maaşı emekli olduğunda belli oranda düşmektedir. Ancak polisler için bu düşüş çok daha keskin olmaktadır. Çünkü çalışan polislerin almakta olduğu maaşın önemli bir kısmı Emniyet Hizmetleri Tazminatı'ndan oluşmakta, bu

tazminattan çalışılan süre zarfından emeklilik kesintisi yapılmadığından, emekli olan polisin bu tazminatı da komple kesilmektedir. Böyle olunca örneğin 25. yılını (fiili hizmet zammı dahil) doldurup emekli olan bir polis memuru, çalışırken en son yaklaşık 2000 TL aylık alırken, emekliliğe 800 TL ile adım atmaktadır (Orhan, 2009: 1).

Polisin emekli aylığını düşüren unsurlardan bir diğeri de düşük gösterge faktörüdür. Örneğin bir polis memuru ile hemen hemen muadil rütbede olan ve çoğu yerde benzer görevleri icra eden bir jandarma astsubayın ek göstergesi 3600 iken, polis memurunun göstergesi 650'dir. Bu durum da polisin aldığı ek gösterge aylığının düşük olmasına sebep olmaktadır (Orhan, 2009: 2).

Polis Teşkilatı personelinin ortalama maaşları göz önünde bulundurularak, ülke nüfusunun gelirlerinin sınıflandırılmasında orta alt gelir grubunda yer aldığı görülmektedir. Bu ekonomik gelir grubu Türkiye nüfusunun yaklaşık yarısını oluşturmakta ve toplam gelirin de 1/3'ünü almaktadırlar. Polis emeklileri ise düşük ekonomik grupta yer almaktadırlar (Çevik ve Göksu, 2002: 82-83).

Çalışırken geçim kaygısı taşımaması için, Polisin maaşının artması, motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

2.5.2.1.2. Primli Ücret

Polis; görevini yaparken göstermiş olduğu üstün gayret ve başarıdan dolayı İçişleri Bakanlığı tarafından lüzum görüldüğünde taltif ile ödüllendirilmektedir. Bu durum görevli personelin Mülki Amiri tarafından teklif edilmek sureti ile Bakanlığın onayı ile gerçekleşmektedir.

Kanunda “Bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları sonucunda emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen Devlet Memurlarına, bağlı veya ilgili Bakanın uygun görmesi üzerine bir mali yıl içinde bir aylıkları tutarını, Emniyet Hizmetleri Sınıfına dahil Memurlarla gümrük Müsteşarlığında Gümrük İşlerinde görevli Memurlara iki aylıkları tutarını aşmamak üzere ödül verilebilir. Bunlardan uygun görülenlere ilgili Bakanın teklifi ve Başbakanın tasvibi ile bir aylıkları tutarında daha ödeme yapılabilir” (Pınar, 1996:111) hükmü polislerin aldıkları maaşları haricinde bir tür pirim işlevi görmektedir.

Ayrıca 5607 Sayılı Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu'nda da olayların aydınlatılmasında üstün gayreti geçen personelin ikramiye ile ödüllendirilmesi konusunda hüküm mevcuttur.

Birçok İl Emniyet Müdürlüğü'nde başarılı operasyonlar sonrasında yapılan taltif ödüllendirmeleri, personelin motivasyonunu artırarak diğer personele de emsal olmasını sağlamaktadır. Ancak bu talepler bazen de Bakanlık tarafından olumsuz karşılanmakta, Polisin asli görevini yerine getirdiği belirtilmektedir.

3 Eylül 2008 tarihli bir gazete haberi "İstanbul Emniyet Müdürlüğü narkotik şubesi ekiplerinin düzenledikleri operasyonlarda 2.5 ton uyuşturucu yakaladı. Emniyet Müdürlüğü başarılı personelin ödüllendirilmesi amacıyla hazırladığı 21 ayrı taltif dosyasını Genel Müdürlüğe gönderdi." şeklindedir (Sanal, 2009). Bu düzenlemeler sayesinde personel işine daha çok motive olmakta ve diğer personele de olumlu yönde örnek olmaktadır.

2.5.2.1.3. Ekonomik Ödül

Personelin performansını artırma adına tüm kamu yönetiminde olduğu gibi, Emniyet Teşkilatı'nda da ödül ve ceza sistemi bulunmaktadır. Bu alanda görülen en temel iki ödül, takdirname ve para ödülleri (Şenyayla, 2005: 50).

Elazığ Emniyet Müdürlüğünde başta Trafik, Asayiş, Kaçakçılık gibi birimlerde görev yapan ve başarılı olan rütbeli personel ile polis memurları takdirname belgesi ile ödüllendirilmişlerdir (Polis Haber, 2010: 5).

Birçok İl Emniyet Müdürlüğü yöneticileri personelinin aylık performansını artırmaya yönelik çalışmalar içerisine girmişlerdir. Bu bağlamda özellikle motorize devriye ekiplerin ve sokakta çalışan Polisin motivasyonunu artırıcı puan sistemi uygulanmaktadır. Her olay karşısında ekibin ve personelin almış olduğu puanlar personelin aylık performansını belirlemektedir. Performansı en yüksek olan belli sayıda personele aylık veya üçer aylık periyotlar halinde ödüllendirme yapılmaktadır.

Bu durum bazen de önemli bazı olayların aydınlatılması veya önlenmesi sonrasında ödüllendirme şeklinde gerçekleştirilmektedir. Bu ödüllendirmeler merkezi idare tarafından olmayıp, yerel Polis Birimlerinin kaynağından yapılmaktadır.

2009 yılı Kasım ayı içerisinde, Konya Emniyet Müdürlüğü tarafından merkez ve İlçe Emniyet Müdürlüklerinde görevli Polis Memurlarından “suçun oluşmadan önlenmesi amacıyla uygulanan çalışmalarda başarılı olan 25 Polis Memuru çeyrek altın ile ödüllendirilmişlerdir (Konya Emniyet Müdürlüğü, 2009).

İstanbul Emniyet Müdürlüğünde 2009 yılında başlatılan, çalışan Polise puan uygulaması suç oranlarını % 30 oranında azaltmıştır. Bu durum çalışan Polisin motivasyonunu da artırmaktadır (Yurtta Huzur, 2010: 12).

Konya İli Akşehir İlçe Emniyet Müdürlüğünce de Performans değerlendirme sistemine göre belirlenen her ayın başarılı personeli üç adet altın ve altı adet alışveriş çeki verilmek suretiyle ödüllendirilmektedir (İstasyon, 2010: 1).

Van Emniyet Müdürlüğü tarafından, görevlerinde dikkatli ve duyarlı olmaları sayesinde ev, işyeri ve oto hırsızları ile aranan iki şahsı yakalayan, kaçak mazot ve sigara yakalama olaylarında başarılı olan iki polis memuru ödüllendirilmiştir (Yurtta Huzur, 2010: 11).

2.5.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

2.5.2.2.1. Bağımsız Çalışma

Yurt çapındaki bütün emniyet birimleri bir üstüne ve en üstte merkezi teşkilata sıkı sıkıya bağlı hiyerarşik kademelenmenin her alanda hissedildiği bir organizasyondur. Her şeyi merkezin bilmesi ve her hususun merkeze sorulması uygulamada büyük kamu yönetimi yapısı içerisinde bir çok sorunun ana kaynağını oluşturmaktadır. Bu anlamda Emniyet Teşkilatında verimliliğin en temel koşulu, yetki genişliği uygulamasının kapsamının iyice genişletilerek, her birimde çalışanlara geniş takdir yetkisi tanıyarak daha esnek bir yönetim mekanizmasının sağlanmasıdır (Göksu v.d., 2008: 127).

Birçok İl ve İlçe Emniyet Müdürlüklerinde personelin uzmanlığı ile ilgili işlerine yöneticiler tarafından gerekmedikçe müdahale edilmemekte, bağımsız çalışma ortamı sağlanmaktadır. (Örneğin; İstihbarat, Terör, Kaçakçılık ve Trafik branşlı birimler.)

2.5.2.2.2. Sosyal Katılma

Hayatın ve mesleğin zorluklarını, maceralarını, risklerini ve kısacası acı ve tatlı birçok şeyi beraberce yaşayan ve paylaşan insanlarda doğal olarak bir yakınlık oluşmaktadır. Güvenlik hizmeti sunan mesleklerdeki arkadaşlıklar, diğer mesleklerdeki arkadaşlıklardan biraz daha farklı bir boyutta gelişerek adeta bir kardeşlik şekline dönüşmektedir. Bu tür meslek mensupları kendi meslektaşlarını arkadaş, meslektaş, kaderdaş ve hatta kardeş olarak görmektedirler. Bu mesleki dayanışma Polisi birbirine sıkı bir şekilde bağlanma, sahip çıkma ve korumaya itmektedir (Cerrah, 2000:195).

Ayrıca uzun yıllar aynı ortamlarda eğitim görerek beraber yaşayan ve diğer meslek mensuplarına oranla daha fazla beraber olan, gündüz aynı karakolda çalışıp akşam aynı lojmanda oturan Polisler arasında ileri seviyede bir dayanışma, arkadaşlık ve kardeşlik gibi motivasyonu artıran ilişkiler gelişmektedir (Cerrah, 2000:212).

Bu durumun bazı olumsuz yönleri de söz konusu olmaktadır. Örneğin, Polisin işlediği bir suçun örtülmesi düşüncesi, Polisin polisten başka dostu yoktur düşüncesi, Polisin hatalarının üzeri kapatılmalıdır düşüncesi gibi (Cerrah, 2000:213).

2.5.2.2.3. Değer ve Statü

Güvenlik hizmetlerinde yöneticilerin, yönetilenlerin (polis) bazı haklara sahip olduğunu bilmesi ve bu haklara göre davranması gerekmektedir. Bu durum Avrupa Polis Etiği Yönetmeliğinin 30. maddesinde de belirtilmiştir. Polisliğin özde bir üniforma olduğu, esasen bu görevi yapan meslek mensubunun insan olduğundan dolayı öncelikle birtakım haklara sahip olduğu öne çıkartılmaktadır (Bal ve Beren, 2007:103).

Bir Polis amiri için en büyük başarı vasıtası astlarının kalplerine hükmedebilmektir. Fakat bu saadet asta karşı bağıırıp çağırarak, hukukunu çiğnemek ve onu hor görmeye elde edilemez. Astlarını insan yerine koymayan başarı ve mesai hakkını vermeyen polis yöneticileri kendi silahlarını kendi elleriyle köreltmektedirler (Feridun, 1910: 63).

Polis Amirleri emrindeki ve etrafındaki insanların nasıl ve ne zaman takdir edeceklerini çok iyi bilmekte ve böyle bir uygulamayla onların içindeki kabiliyetlerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır. Ne kadar küçük ve önemsiz olursa olsun insanın değişmeyen temel ihtiyaçlarının takdir edilmek ve adam yerine konulmak olduğunu bilmektedirler. Her insanın, kendine ihtiyaç duyacağı beklentisi içinde olduğunu farkındadırlar. Kendilerinin mutlu olduğu ölçüde başkalarının da mutlu olacağını, her ay bir önceki aya göre daha fazla hizmet üreten birimin çalışmalarının takdirinin gerektiğini, takdirin hizmet sahibine aktarılmasıyla motivasyonun artacağını farkında olmaktadır (Şahin, 2000: 255-256-257).

2.5.2.2.4. Yükselme Olanakları

Emniyet Teşkilatı'nda performans yönetimi adına çok önemli olabilecek bir husus da, terfilerdir. Terfiler, rütbe sisteminin geçerli olduğu teşkilatta, amir sınıfının performansını teşvik ve ödüllendirme adına kullanılmaktadır. İlgili mevzuata göre terfiler, kıdem ve liyakat esaslarına göre yapılmaktadır (Fındıklı, 2000: 191-192)..

Emniyet teşkilatında özellikle birinci sınıf emniyet müdürlüğü kadrosundaki tıkanma alt rütbelerde bulunan polis müdürlerini farklı arayışlara yöneltmektedir. Teklifleri değerlendiren müdürler ya özel sektöre ya da yatay geçişle başka kurumlara geçmektedir (Sanal: 2010).

2.5.2.2.5. Çevreye Uyum

Merkez ve Taşra Emniyet Müdürlükleri kadrolarına polislik eğitimini tamamlayıp yeni atanan amir ve memurlar, ilk bir aylık sürede atandıkları teşkilatın tüm birimlerini kapsayan uygulamalı bir eğitime tabi tutulmaktadır. Eğitim süresince, görevin ne şekilde yerine getirildiği, görevde kullanılan araç-gereçler, iş arkadaşları, çalışma ortamları ve zamanları işlenmektedir. Burada amaç; göreve yeni atanan personelin en kısa zamanda ve hatayı en aza indirecek şekilde, birimlerine ve mesai arkadaşlarına intibaklarını sağlamak, böylece personelin motivasyonunu, daha göreve başlarken sağlamak ve verimliliği artırmaktır.

2.5.2.2.6. Öneri Sistemi

Antalya Emniyet Müdürlüğü; vermiş olduğu hizmetlerde, çalışan personelin yönetim sürecine pozitif katkıda bulunması ile hizmet süreçlerine ilişkin kalite verimliliğini arttırıcı nitelikteki fikirlerin etkin bir şekilde değerlendirmeye alınması amacıyla polnet bilgisayar ağı üzerinden interaktif bir uygulama gerçekleştirmiştir.

Bu uygulama, Emniyet Müdürlüğünde verilen ve aldıkları hizmetler esnasında personelin karşılaştığı sorunları veya iyileştirme ile ilgili öneri ve çözüm yollarını, Antalya Emniyet Müdürlüğü Pol-net sayfasında oluşturulan dijital öneri formunun doldurulması ile başlamakta, öneriler yönetim tarafından değerlendirildikten sonra öneri sahibine olumlu ya da olumsuz teşekkür mektubu ile bilgi verilmektedir (Antalya Emniyet Müdürlüğü, 2009).

2.5.2.2.7. Psikolojik Güvence

Polis memurluğu ve amirliği, personele ömür boyu istihdam garantisi veren bir meslektir. Memurların kariyerleri ve özlük hakları 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (DMK)'nun garantisi altındadır. Emniyet hizmetleri sınıfında sözleşmeli statü bulunmamaktadır. Memur ücretlerinde azaltım söz konusu olmadığı gibi, performansa dayalı ücretlendirme ve iş garantisinin ortadan kalkması uygulamaları da mevcut değildir (Selçuk, 2008 : 59).

Ancak, özellikle polis amirlerinin atama ve yer değiştirme standartlarının belirsiz olması da motivasyona olumsuz etki etmektedir.

İngiltere'nin Liecestershire eyaleti polis teşkilatında kuruluşundan(1839) 1998 yılına kadar 159 yılda toplam 8 emniyet müdürü değişmiş ve emniyet müdürlerinin çoğu 20 yılı aşkın görev yapmıştır. Ankara Emniyet Müdürlüğünün kuruluş tarihi olan 1930 yılından 1998 yılına kadar 67 yıllık süre içerisinde ise 34 emniyet müdürü görev yapmış ve ortalama görev süreleri 1 yıl ile 3 yıl arasında değişmektedir (Cerrah, 2001: 55-72).

2.5.2.2.8. Sosyal Uğraşlar

Yoğun stres altında görevini yerine getirmeye çalışan polisin, kaygı ve güven bunalımıyla duygusal karar verme boyutuna geçebileceği söz konusudur. Bu durumla karşılaşan polis genelde mesleğinin yüksek seciyeleriyle motive edilmeye çalışılmaktadır (Bal ve Beren, 2007: 93-94).

Ancak polisin hizmet verimliliği ve rasyonel davranış göstermesi, aynı zamanda onun sosyal-bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasıyla orantılıdır. Bu durum göz önünde bulundurularak, ülkemizde polisevleri, polis tatil kampları, lojmanları, kreşleri ve polis yurtları gibi sosyal hizmet üniteleri kurulmaktadır (Bal ve Beren, 2007: 93-94).

Birçok Emniyet Müdürlüğünde, özellikle Polis Haftası nedeniyle, personel ve ailelerinin katıldığı piknik, konser, sinema, gezi, spor müsabakaları, yarışma, uçurtma şenliği v.b. etkinlikler düzenlenerek senede bir defa da olsa personelin motivasyonu artırılmaya çalışılmaktadır.

2.5.2.3 Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

2.5.2.3.1. Amaç Birliği

Polis Dergisi'nin 45. sayısında Oktay Çelik tarafından kaleme alınan "Seyirci Saldırganlığı ve Polisin Tutumu" başlıklı makalede, "Futbol Seyircisi İle Güvenlik Güçlerinin Birbirine Bakış Açılı ve Futbol Sahalarında Çıkan Olayların Kaynağı" konulu araştırma için İnönü Stadında oynanan Beşiktaş-Konyaspor karşılaşmasında görev alan 227 polis memuru ve 238 taraftar arasında yapılan anket çalışması değerlendirilmiştir. Anket sonuçlarına göre, polis memurlarının yüzde 85.9'unun seçme şansları olması halinde maç görevine gitmek istemedikleri belirlenirken, maçta görev almak isteyenlerin oranının ise sadece yüzde 3.1 olduğu görülmüştür. (Uslanmam, 2010)

Polis yöneticilerinin astlarına, yerine getirdikleri görev ile ilgili ayrıntılı bilgi vermesi, bu görev sonucunda özel ve genel ne gibi faydalar elde edileceğini inandırıcı ve sistematik bir şekilde izah etmesi, personelin motive olarak, kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktadır.

2.5.2.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Memur ve amirlerin görevleri, DMK, Polis Vazife ve Selahiyetleri Kanunu (PVSK) ve diğer kanun ve düzenlemelerle belirtilmiştir (Selçuk, 2008 : 59).

Bu kanunlar ve ilgili mevzuata göre her rütbe ve birimde görevli amir-memur sınıfı polislerin yapması gereken görevler tanımlanmıştır. Bunun dışına çıkılması söz konusu olmamaktadır.

2.5.2.3.3. Eğitim ve Yükselme

2001 yılından itibaren polis memuru olmak isteyenlere PMYO'da 2 yıl okuma zorunluluğu getirilmesi, 4 yıllık üniversite mezunlarının 2005 yılından itibaren sınavla teşkilata alınıp 6 aylık POMEM eğitimi sonucu teşkilata katılmaları, PMYO mezunlarının yüksek öğretime teşvik edilmeleri, yüksek lisans ve doktoralı personele ek kıdem verilmesi sonucu personelin eğitim durumunda ve kalitesinde artış gözlemlenmektedir (Selçuk, 2008 : 59).

Polislerin hizmet içi eğitime tabi tutulmaları sayesinde de, hizmetteki personelin mesleki olgunlaşmaları ve nitelikleri artırılmakta, böylece çağın gereklerine uygun, bilgi toplumunda daha iyi hizmet veren, moral gücü yüksek bir çalışma statüsüne kavuşturulmaları beklenmektedir. Bu amaçla Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Daire Başkanlığının belirlediği program çerçevesinde Merkez ve İlçe teşkilatında hizmet içi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır (Kazu ve Gümüş, 2000).

Emniyet Teşkilatı'nda rütbe sistemi ve rütbeyle dayalı kariyer ve hiyerarşi mevcuttur. Her rütbedeki personelin yapabileceği görevler bellidir. Personel gerekli şartları sağladığı zaman üst rütbelere ve görevlere gelebilmektedir (Selçuk, 2008: 59)

Türk kamu yönetiminin genelinde olduğu gibi, Emniyet Teşkilatı'nda da performans değerlendirmesi adına yapılan en önemli çalışma, yıllık olarak doldurulan personel sicilleridir. Bir memurun sicili, birinci ve ikinci sicil amiri tarafından doldurulmakta ve bu notların ortalaması, memurun o yılki sicil notu olmaktadır. Personelin tayin ve terfilerinde sicil notları temel bir kriter olarak ele alınmaktadır. Rütbe sistemi bulunan Emniyet Teşkilatı'nda personelin sicil notlarına bağımlılığı, diğer kamu kurumlarından daha fazla olmaktadır (Selçuk, 2008 : 53).

Kastamonu Emniyet Müdürlüğü Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından 2010 yılında organize edilen ve bölümler halinde 230 polis memurunun katıldığı eğitimlerde karşılaşılan olaylarda şüpheliyi zarar vermeden etkisiz hale getirme teknikleri uygulamalı olarak verilmiştir (Yurtta Huzur, 2010: 9).

Iğdır Emniyet Müdürlüğü tarafından 2009 yılı içerisinde personeli yetiştirmek, görev ve yetkileri konusunda bilgilerini artırmak, verilen hizmetin verimlilik ve niteliğini yükseltmek, personeli üst görevlere hazırlayarak güvenlik hizmetlerinin kalitesini artırmak amacıyla her rütbeden görevli polislere Genel Geliştirme Eğitimleri düzenlenmiştir (Yurtta Huzur, 2010: 10).

2.5.2.3.4. Kararlara Katılma

Polis Amirleri danışarak iş görmenin isabetli bir yol olduğuna, doğru görüşün bu yöntemle oluşacağına, danışma suretiyle karmaşık olayların kapısının aydınlık anahtarıyla açılacağına inanmaktadırlar. Bu doğrultuda iş görmeyi amaç edindiklerinden dolayı takımlarına danışmalarıyla ortaya çıkan isabetli fikirlerin problemin çözümünde yararlı olacağını ve sorunları ortadan kaldıracığının farkındadırlar. En zayıf görüşün hemen akla ve kalbe doğan güneş olduğunu, buna karşılık en kuvvetli görüşün akla ve kalbe doğduktan sonra üzerinde inceleme ve yorumlar yapılarak şüpheden uzak bir bilgi kuvvetlendiren görüş olduğunu bilmektedirler (Şahin, 2000: 255-256-257).

2.5.2.3.5. İletişim

Emniyet Teşkilatında aynı yerde görevli personel arasında genellikle yüz yüze iletişim uygulanmaktadır. En etkili iletişim tekniği de zaten budur. Ancak Merkez ve Taşra Emniyet Birimlerinin dağınık olması, emir ve tamimler şeklinde polnet intranet ağı üzerinden hızlı iletişimi getirmiştir. Teknolojinin bu şekilde etkin kullanılıyor olması, bilimsel polis dergileri ve emniyet müdürlüğü bültenlerinin yayımlanmasına engel olmamıştır.

Amir ve memur arasında iletişimin zayıf olması sonucunda, bu durumun görevde de verimliliği düşürdüğü görülmüştür. İletişim, astın amirini anlama,

görevini yerine getirme ve en etkili bir şekilde sonuç alınması açısından, polisliğin olmazsa olmazlarından.

Eyüp Şahin'e göre bir grup Çevik Kuvvetin 13 Aralık 2000 tarihindeki yürüyüşünde, gösteriyi durdurmak isteyen İl Emniyet Müdürlerinin başarısızlığının özünde Müdürlerin çalışanları ile iletişim kuramaması, hatta o gergin ortamda grubuyla iletişim çatışmasına girmesi yatmaktadır (Beren, 2001:113).

Sadece 29 Ekim ve 10 Nisan gibi resmi törenlerde astları ile iletişim kuran İl Emniyet Müdürleri başarı parametresinde sorunlar yaşamaktadırlar. Başarılı bir yöneticiliğin temelini astlar ile olan sağlıklı ilişkiler oluşturmaktadır (Beren, 2001:113).

Gerek polis memurları, gerekse polis amirlerinin kendi aralarındaki ilişkilerinde duyarlı olmaları gerekmektedir (Bal ve Beren, 2007:100).

Amir, çalışanlarıyla her zaman ve her zeminde kesintisiz iletişim içinde olmaz ise iletişim kopmakta ve amir kolayca çıktığı mevkiden zorluklarla inmektedir. Polis amirleri lider yöneticilik mevkiinden düşmemek için çalışanlarıyla devamlı ilişki içinde olduklarında, anormal zamanlarda kendilerini dinletmekte zorlanmamaktadırlar. Bir polis amiri toplam kalite yönetiminin sakin yollarında ilerlerken çalışanları yok sayar veya onların varlığını önemsemeyen yöneteceği sanırsa her zaman hüsrana uğrama riskiyle yüz yüze gelmekten kurtulamamaktadır (Şahin, 2000: 255-256-257).

2.5.2.3.6. İş Tasarımı

Emniyet Teşkilatında personelin yapması gereken görevler kanun ve mevzuatla belirlenmesine rağmen, bazı görevlendirme teknikleriyle personelin motivasyonunu sağlayarak, üretilen hizmette verimliliği artırmak mümkündür. Polis hizmetlerinde uygulanan iş tasarımlarının başlıcaları aşağıda açıklanmıştır:

2.5.2.3.6.1. İşin Basitleştirilmesi

Birçok Polis Merkezinde Polisin asli görevi olmayan tebligat ve posta hizmetleri niteliği taşıyan işlerin (idari ve adli evrak büroları), bu birimlerde çalışan

personelde yılgınlığa ve isteksizliğe sebep olduğu bilinmektedir. Üstelik bu birimlerde hatırı sayılır sayıda personel istihdam edilmektedir.

Hem işgücü kaybını en aza indirmek, hem de personelin görevini daha istekli yapmasını sağlamak amacıyla, bazı Emniyet Müdürlüklerinde bu gibi işlemlerin yürütüldüğü birimler tek merkezde toplanarak, verim elde edilmeye çalışılmıştır.

2.5.2.3.6.2. İş Değiştirme (Rotasyon)

Güvenlik Hizmetlerinde branşlaşma tüm birimlerde olmamakla birlikte, 2002 yılından itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Branşlı birimlerin dışında görevli personel genel hizmet sınıfında sayılmaktadır. Zaten personelin yüzde 70'i de bu sınıftadır. Genel Hizmet Sınıfı içerisindeki tüm personelin görev yeri, lüzum görülmesi üzerine değiştirilebilmektedir. Bu değişiklik de genellikle, personelin halen çalıştığı birimde faydalı olmadığını hissetmesi, daha verimli olabilmesi için değişik bir göreve geçmek istemesi, işlerin kendisi için rutin ve sıkıcı hale geldiğini bildirmesi üzerine yapılmaktadır. Bazen de Polis amirinin bu durumu fark edip, gerek personelin çalıştığı il \ ilçeyi değiştirmesi, gerekse bulunduğu birimden başka birime geçmesini istemesi şeklinde de olabilmektedir.

Personelin yer değişikliği genellikle olumlu sonuçlar doğurmakta, çok az da olsa hizmette aksamalara sebep olmaktadır.

2.5.2.3.6.3. Esnek Zaman (Flexitime) Uygulamaları

Emniyet Teşkilatında Polis Merkezleri, 24 saat esasına göre kesintisiz hizmet vermekte, bu doğrultuda bazı yerlerde 12 saat çalışıp 12 saat dinlenme (12/12), bazı yerlerde 12 saat çalışıp 24 saat dinlenme (12/24), bazı yerlerde de 12 saat çalışıp 36 saat dinlenme(12/36) esaslarından birisine göre verilmektedir (Göksu v.d. 2008:141).

Günümüzde bazı Polis teşkilatları, genelde kolay bir planlama ve uygulama olması nedeniyle, günün farklı saatlerinde vardiya (mesai) halinde çalışan personel sayısını eşit tutmaktadır. Bu durumda günün her saatindeki fiili personel dağılımı hemen hemen aynı orandadır. Bu, kullanılabilir Polis gücünün, var olan gerçek ihtiyaçları dikkate alınmadan görevlendirilmesine yol açmaktadır (Göksu v.d. 2008:141).

Birçok Emniyet Müdürlüğünde, özellikle önleyici hizmetler olarak tabir edilen polis ekiplerinin, buldukları bölgedeki suçların işlendiği saatler arasında çalıştırılması yoluna başvurulmaktadır. Burada amaç, suçun az işlendiği zaman diliminde az sayıda polis, suçların tavan yaptığı dilimde en çok sayıda polis ile suç işlenmesinin önüne geçmek, personeli gereksiz yere yormamak, motivasyon ve verimliliği artırmaktır. Bu sistemin uygulanabilmesi, iyi bir suç analizi yapılmasına bağlıdır.

Konya'da; pilot olarak seçilen, Karatay, Selçuklu, Meram ve Akşehir İlçe Emniyet Müdürlüklerinde Mayıs 2009 da uygulanmaya başlanan, poliste yeni mesai saati düzenlemesi ile polisler haftada ortalama kırk saati geçmeyecek şekilde ve dört grup halinde çalışmaktadırlar. Böylece personelin gece çalışması en aza indirilerek, görevde hiçbir şekilde aksamaya neden olmadan, motivasyon ve verimlilik arttırılmaya çalışılmıştır.

2.5.2.3.7. İşe Uygun Eleman Seçilmesi

Polis olmak için Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde bulunan eğitim kurumlarından birine katılmak gerekmektedir. Bu eğitim kurumları polis akademisi, polis koleji, polis meslek yüksekokulları, polis eğitim merkezi müdürlükleridir (Polislik, 2009).

Polis olmak için kanunlarca belirlenen bazı özelliklere sahip olmak gerekmektedir. Bu şartlar, sağlık, boy-kilo, yaş, bedensel yetenek, bilgi v.b. şeklindedir. Bazı birimlerde istihdam edileceklerde ise ayrıca bazı özel şartlar aranmaktadır. Bu birimler; Özel Harekat, İstihbarat, Terör, Bilgi-İşlem gibi özellik isteyen görevlerdir.

3. BÖLÜM

KONYA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİNİ MOTİVE EDEN FAKTÖRLER VE KURUMDAN BEKLENTİLER ARAŞTIRMASI

3.1. METODOLOJİ

Araştırmanın Metodolojisi ana başlığı altında, yapılan araştırmanın amaçları, araştırmanın yöntemi, örneklemin seçimi ve ankette sorulan sorular hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Amaçları

Bu araştırmanın temel amacı; Konya Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan Emniyet personelinin önemli bulduğu motivasyon faktörleri ve bunların kurum tarafından ne düzeyde karşılandığını belirlemeye yöneliktir. Bu bağlamda araştırmada aşağıdaki temel sorulara da cevap aranmaktadır.

- Emniyet personeli hangi unsurlarla daha çok motive olmaktadır?
- Kurumlarının uyguladığı motivasyon unsurlarını, emniyet personeli nasıl değerlendirmektedir?
- Motivasyon unsurlarıyla personelin hangi özellikleri arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır?

3.1.2. Örneklemin Seçimi

Anket çalışması; Konya Emniyet Müdürlüğü bünyesinde, İl Merkezi'nde 37 farklı birimde görev yapan toplam 2984 personelden, 618 personel üzerinde yapılmıştır. Örneklem seçiminde rastgele örnekleme tekniği kullanılmıştır. Seçim yapılırken Konya Emniyet Müdürlüğü bünyesinde bulunan her birimden personelin 1/5'ini temsil edecek şekilde örneklem sayısı belirlenmiştir (Ek-2). Örneğin Asayiş Şubesi'nde göreve yapan 575 personelden 115 (% 20); Güvenlik Şubesi'nde görev yapan 49 personelden 10 (% 20), Karatay Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan 237 personelden 48 (% 20) personel araştırmaya dahil edilmiştir. Diğer birimlerde de

aynı usulle ankete katılacak personel belirlendikten sonra, bu birimlerde anket uygulanmıştır.

Anket, İl Merkezi'nde görev yapan Emniyet Hizmetleri Sınıfı'na dahil her rütbeden (Emniyet Müdürü, Emniyet Amiri, Başkomiser, Komiser, Komiser Yardımcısı, Polis Memuru ve Çarşı-Mahalle Bekçisi) personele uygulanmıştır.

Anket yapılması için Emniyet Genel Müdürlüğü'nden onay alındıktan sonra, Nisan-Mayıs 2009 tarihlerinde araştırma yürütülmüştür (Ek-1).

3.1.3. Anket formunun hazırlanması

Teorik bölümlerde tartışılan bilgiler göz önünde tutularak; özellikle literatürde personel motivasyonunu sağlayacak unsurlar belirlenmiş ve bunlar ölçülmek üzere soru haline getirilmiştir. Literatür bilgisi doğrultusunda motivasyon unsurları; psiko-sosyal, ekonomik ve örgütsel-yönetsel olmak üzere üç temel faktör olarak sınıflandırılmış ve buna uygun maddeler anket formunda yer almıştır (Ek-3).

Anketin ilk bölümünde, çalışanların demografik ve kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik 11 soru bulunmaktadır. Bu bölümde ankete katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev ve deneyimleri bakımından dağılımları öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu bölümdeki sorular çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde; psiko-sosyal motivasyon araçlarına yönelik 18 soru (4,5,6,8,9,10,12,17,18,19,21,22,23,24,29,30,38,39), ekonomik motivasyon araçlarına yönelik 4 soru (1,2,3,36) ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarına yönelik 17 soru (7,11,13,14,15,16,20,25,26,27,28,31,32,33,34,35,37) olmak üzere toplam 39 soru yöneltilmiştir. Motivasyon soruları; işgörenleri motive eden faktörleri tespit etmek ve bu faktörlerin kurumları tarafından sağlanma derecesini ölçmek amacıyla farklılaştırılarak iki kez sorulmuştur. Böylece anket formundaki soru sayısı 89 olmuştur.

Motivasyon faktörlerini ölçmek ve kurumun bunları ne derece sağladığını belirlemek için geliştirilen maddeler Likert ölçeğine uygun olarak 1-5 puan aralığında düzenlenmiştir. Ankete katılanların bu maddelere "hiç önemli değil"den,

“çok önemli”ye doğru sıralanan beşli derecelendirmeye uygun cevap vermeleri istenmiştir.

İkinci bölüm motivasyon sorularında ise; katılma düzeyleri “Çok yeterli”, “Yeterli”, “Normal”, “Yetersiz” ve “Çok yetersiz” şeklinde derecelendirilmiştir.

3.1.4. Verilerin Değerlendirilmesi ve İstatistiki Teknikler

Anket formlarının doldurulması tamamlandıktan sonra, kontrol edilerek kodlanmış ve bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

Verilerin değerlendirilmesinde, frekans analizi, betimleyici istatistikler, t testi ve Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Araştırmaya katılan personelin çeşitli özellikleriyle, motivasyon unsurları arasında anlamlı ilişkilerin olup olmadığının tespitinde t- testi ve ANOVA testlerinden yararlanılmıştır. Çoklu karşılaştırmalar Tukey HSD testiyle yapılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN GENEL ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan toplam 618 emniyet personelinin cinsiyet, yaş, eğitim gibi sosyo-demografik özellikleri ile işine ilişkin genel özellikleri aşağıda ayrıntılı olarak incelenmektedir.

3.2.1. Cinsiyet

Tablo 5. Araştırmaya katılanların cinsiyetine göre dağılımı

		frekans	yüzde	geçerli yüzde	toplamlı yüzde
Valid	erkek	585	94,7	94,7	94,7
	kadın	33	5,3	5,3	100,0
	Total	618	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan emniyet personelinin büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır (%94.7). Emniyet personeli içerisinde kadın çalışanın sayıca çok az olması nedeniyle, ankete katılım oranı da düşük olmuştur. Bu doğrultuda araştırmaya katılan kadın personelin oranı % 5 civarındadır.

3.2.2. Medeni Durum

Araştırmaya katılanların Tablo 2’de de görüldüğü gibi büyük çoğunluğu (% 86.2) evli olup, bekar personelinin oranı % 13.8’dir. Bu sonuçlara bakılarak, araştırmaya katılan personelin çok büyük çoğunluğunun evlilerden oluştuğu belirtilebilir.

Tablo 6. Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımı

	frekans	yüzde	geçerli yüzde	toplamlı yüzde
Valid evli	533	86,2	86,2	86,2
bekar	85	13,8	13,8	100,0
	618	100,0	100,0	

3.2.3. Eşinin Çalışma Durumu

TABLO 7. Araştırmaya katılanların eşlerinin çalışma durumuna göre dağılımı.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Valid Cevapsız	85	13,8	13,8	13,8
evet	120	19,4	19,4	33,2
hayır	413	66,8	66,8	100,0
Total	618	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların çoğunluğunun (% 66.8) eşleri çalışmamakta olup, eş çalışsan personelin oranı % 19.4’tür. Bu sonuçlara bakılarak, araştırmaya katılan personelinin büyük çoğunluğunun eşinin herhangi bir işte çalışmadığı söylenebilir.

3.2.4. Çocuk Sayısı

Tablo 8. Araştırmaya katılanların çocuk sayısına göre dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Valid cevapsız	109	17,6	17,6	17,6
bir	63	10,2	10,2	27,8
iki	275	44,5	44,5	72,3
üç	139	22,5	22,5	94,8
4 ve üzeri	32	5,2	5,2	100,0
Total	618	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların Tablo 4’te de görüldüğü gibi çoğunluğu (% 44.5) iki çocuk sahibi olup, üç çocuklu personel oranı % 22.5, bir çocuklu personel oranı % 10 civarındadır. Dört ve üzeri çocuğa sahip olan personel ise oldukça azınlıktadır (% 5.2).

3.2.5. Yaş Durumu

Tablo 9. Araştırmaya katılanların yaş durumlarına göre dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Valid 20-25	57	9,2	9,2	9,2
26-31	79	12,8	12,8	22,0
32-37	169	27,3	27,3	49,4
38-43	208	33,7	33,7	83,0
44-49	94	15,2	15,2	98,2
50 ve üzeri	11	1,8	1,8	100,0
Total	618	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların çoğunluğunu (% 33.7) 38-43 yaş arası personel oluşturmaktadır. 32-37 yaş arası personel oranı %27.3 olup, 44-49 yaşları arası personel oranı da yaklaşık % 15 tir. Orta yaş gurubunun çoğunlukta olduğu belirtilebilir. 26-31 yaş diliminde olanların oranı % 12.8’dir. Azınlığı oluşturanlar ise % 9.2 oranı ile 20-25 yaş arası personel ve % 1.8 oranı ile 50 yaş ve üzeri personeldir. Bu Tabloya bakılarak çok genç ve yaşlı personel sayısının oldukça azınlıkta kaldığı sonucuna ulaşılabilir.

3.2.6. Teşkilatta Çalışma Süresi

Tablo 10. Araştırmaya katılanların teşkilattaki çalışma sürelerine göre dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Valid 0-3 yıl	101	16,3	16,3	16,3
4-7 yıl	27	4,4	4,4	20,7
8-11 yıl	46	7,4	7,4	28,2
12-15 yıl	166	26,9	26,9	55,0
16-19 yıl	170	27,5	27,5	82,5
20 yıl ve üzeri	108	17,5	17,5	100,0
Total	618	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların çoğunluğunu 16-19 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır (%27.5). Bu sayıyı (% 26.9) 12- 15 yıl arası çalışanlar takip etmektedir. Mesleki tecrübeye sahip, 20 yıl ve üzeri çalışanlar (% 17.5) ile mesleğe yeni girmiş olanlar ise (% 16.3) daha az orandadır. 8-11 yıl arası çalışanlar (% 7.4) ile 4-7yıl arası çalışanlar (% 4.4) oldukça azınlıktadır. Bu sonuçlardan personelin büyük çoğunluğunu, 12 yıldan daha fazla çalışan personelin oluşturduğu anlaşılabilir.

3.2.7. Görev Unvanı

Tablo 11. Araştırmaya katılanların görev ünvanlarına göre dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Valid Ç.M. Bekçisi	14	2,3	2,3	2,3
Polis Memuru	515	83,3	83,3	85,6
Komiser Yardımcısı	8	1,3	1,3	86,9
Komiser	18	2,9	2,9	89,8
Başkomiser	13	2,1	2,1	91,9
Emniyet Amiri	15	2,4	2,4	94,3
Emniyet Müdürü (2,3,4. Sınıf)	35	5,7	5,7	100,0
Total	618	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların % 83'lük kısmını, zaten teşkilatın genelinde de % 91 lik bir sayıya sahip olan Polis Memurları oluşturmaktadır. Bu oranı sırası ile Emniyet Müdürleri (% 5.7), Komiserler (% 2.9), Emniyet Amirleri (% 2.4), Çarşı ve Mahalle Bekçileri (% 2.3), Başkomiserler (% 2.1) ve Komiser Yardımcıları (% 1.3) izlemektedir. Bu Tablodan, orta kademe yöneticilerinin üst kademe yöneticilerine göre daha az sayıda oldukları gerçeği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun Polis Memuru olduğu sonucuna ulaşılabilir.

3.2.8. Çalışma Şekli

Tablo 12. Araştırmaya katılanların çalışma şekline göre dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Valid Cevapsız	1	,2	,2	,2
Ekip Hizmeti	249	40,3	40,3	40,5
Büro Hizmeti	236	38,2	38,2	78,6
Nöbet/Koruma Hizmeti	50	8,1	8,1	86,7
Diğer	82	13,3	13,3	100,0
Total	618	100,0	100,0	

Tablo 8’de araştırmaya katılan personelin çoğunluğunun (% 40.3) ekip hizmeti, aynı orana yakın bir kısmının (% 38.2) büro hizmeti, % 13 oranında kısmının diğer hizmetler ve yaklaşık % 8’lik kısmının ise nöbet/koruma hizmeti şeklinde görev yaptıkları tespit edilmiştir. Bu durum, araştırmaya katılanların daha çok sokakta görevli polisler olduğu anlamına gelmektedir.

3.2.9. Çalıştığı Birim

Tablo 13. Araştırmaya katılanların çalıştığı birimlere göre dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Valid Cevapsız	3	,5	,5	,5
Adli	336	54,4	54,4	54,9
İdari	113	18,3	18,3	73,1
Trafik	68	11,0	11,0	84,1
Diğer	98	15,9	15,9	100,0
Total	618	100,0	100,0	

Araştırmaya konu olan personelden yarısından fazlası (% 54.4), suç araştırma ve suçlu yakalama birimleri olan adli birimlerde görev yapmaktadır. İdari birimlerde olup da araştırmaya katılan personel oranı ise % 18.3’tür. Diğer birimlerden (Özel Harekat, Çevik Kuvvet, Koruma Şb., Havaalanı Şb.,TDP) araştırmaya katılan personel oranı % 15.9, Trafik birimlerinden ise % 11’dir.

3.2.10. Eğitim Durumu

Tablo 14. Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Valid İlköğretim	5	,8	,8	,8
Lise	73	11,8	11,8	12,6
Önlisans	325	52,6	52,6	65,2
Lisans	155	25,1	25,1	90,3
POMEM	35	5,7	5,7	96,0
Lisansüstü	25	4,0	4,0	100,0
Total	618	100,0	100,0	

Araştırmaya katılanların çoğunluğunu ön lisans mezunları oluşturmaktadır (% 52.6). Polis Okullarının iki yıllık ön lisans eğitimi sisteminde olması, oranın bu derece yüksek olmasının başlıca nedenidir. Bu oranı, yaklaşık % 25'lik oranla Lisans mezunları, % 11.8'lik oranla Lise mezunları, dört yıllık fakülte mezunlarının polislik eğitimi gördüğü Polis Meslek Eğitim Merkezi mezunları (% 5.7), % 4 gibi çok az bir orandaki Yüksek Lisans mezunları ve sayıları artık yok denecek kadar azalan orandaki İlköğretim mezunu polisler (% 0.8) takip etmektedir.

3.2.11. Aldığı Ücret

Tablo 15. Araştırmaya katılanların aldığı ücrete göre dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamlı Yüzde
Valid 1.400-1800 TL	169	27,3	27,3	27,3
1.801-2.200 TL	421	68,1	68,1	95,5
2.201-2.600 TL	27	4,4	4,4	99,8
2.601 TL ve üzeri	1	,2	,2	100,0
Total	618	100,0	100,0	

Tablodan da anlaşılacağı gibi; araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (% 68.1) 1.801-2.200 TL arasında ücret almaktadırlar. % 27.3'lük orandaki bir kesimi 1.400-1.800 TL arasında, % 4.4 oranında bir kesimi 2.201-2.600 TL arasında ücret almakta olup, çok küçük oranda bir kısmının da (% 0.2) 2.601 TL üzeri ücret aldığı belirtilebilir. Personelin büyük çoğunluğunun Türkiye şartlarında alt-orta gelir gurubunda olduğu söylenebilir.

3.3. PERSONELİ MOTİVE EDEN UNSURLAR

Araştırmaya katılan emniyet personeline, kendilerinin daha iyi motive olabilmesi için hangi unsurları ne derece önemli gördüklerine yönelik, 39 motivasyon unsuru sorulmuştur. Araştırma bulgularına ilişkin Tablo aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 16. Motivasyon Unsurlarının Ortalama Değerleri

MOTİVASYON UNSURLARI	A.O.	S.S.
EKONOMİK ARAÇLAR		
Emekli olduğumda alacağım ikramiye, maaş ve sosyal güvence	4,67	0,61
Aldığım ücret	4,36	0,66
Gösterdiğim başarı sonrasında, Bakanlık tarafından verilen maaş taltifi	4,01	1,11
Gösterdiğim başarı sonrasında, Emniyet Müdürlüğü tarafından ödüllendirmem (altın vs.)	3,84	1,22
PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR		
Daha iyi sağlık hizmeti alabilmek	4,67	0,59
Görevim esnasında is güvenliğimin sağlanması (yaralanma, kaza vs. durumunda tedavi ve tazminat)	4,63	0,57
Özel durumlarımda, amirlerim ve is arkadaşlarımdan desteğini alabilme (Cenaze, hastalık, doğum, evlilik, vs.)	4,58	0,68
İstediğim zaman üstlerime ulaşabilme	4,55	0,70
Amirlerim ve is arkadaşlarımdan tarafıma güler yüzlü ve anlayışlı davranması	4,54	0,64
Üstlerime kendi görüşümü çekinmeden aktarabilme	4,53	0,72
Görevle ilgili konularda, görüşümün alınarak amirlerim tarafından değerlendirilmesi	4,44	0,78
Görevde islediğim küçük hatalar nedeni ile üstlerim tarafından bağışlayıcı ve öğretici davranılması	4,41	0,68
Üstlerimin bana değer vermesi	4,37	0,87
Görevimle ilgili yetkiyi kullanırken müdahale edilmemesi	4,36	0,73

İş yerimde mesai arası dinlenebileceğim mekanların bulunması (dinlenme ve çay salonu)	4,30	0,78
Görevde yükselme imkanları sağlanması	4,10	1,06
Üstlerim tarafından sözlü takdir edilmem	4,04	1,04
Kendimi yetiştirmede kurumumun imkanlar sunması (Master, Doktora vs.)	4,03	1,01
Sosyal tesislerden yararlanma (Polisevi, lokal, kamp, spor tesisi, vs.)	3,84	1,11
Görev dışında da amirlerim ve iş arkadaşlarımla sosyal etkinliklere katılma (Piknik, spor, gezi vs.)	3,82	1,03
Görevde gösterdiğim başarı nedeni ile amirlerim tarafından teşekkür belgesi verilmesi	3,80	1,09
Kurum lojmanında oturma	3,74	1,21
ÖRGÜTSEL-YÖNETSEL ARAÇLAR		
Yaptığım görevle ilgili yetki ve sorumluluklarımın sınırlarının açık net ve anlaşılır olması.	4,61	0,58
Günlük sekiz saat çalışma imkanının sunulması	4,60	0,67
Arkadaşlarımla rahat iletişim kurabileceğim bir çalışma ortamı oluşturulması	4,58	0,55
Kurum içi bürokratik engel ve zorlukların giderilmesi	4,55	0,59
Temiz bir ortamda çalışma	4,55	0,59
Üstlerimle rahat ve çekinmeden iletişim kurabilme	4,54	0,74
Görevimle ilgili tüm bilgilerin açık, net ve gecikmeksizin tarafıma aktarılması	4,53	0,62
Görev için gerekli araç ve gereçlerin sağlanması (Bilgisayar, kırtasiye malz., ekip otosu, telsiz vs.)	4,50	0,62
Görevimle ilgili aldığım sorumluluğa orantılı yetkinin verilmesi	4,48	0,64
Aldığım eğitim ve yeteneklerime uygun bir birimde görevlendirilmem.	4,42	0,78
Toplantılar yapılarak görevle ilgili tüm konularda bilgilendirilmem	4,30	0,79
İhtiyacım olduğunda rahatlıkla üniforma ve teçhizat alabilmem	4,24	0,74

Duyuruların teknolojik araçlarla anında tarafıma bildirilmesi	4,23	0,79
Çalıştığım mekanın daha iyi dizayn edilmesi	4,22	0,79
Hizmet içi eğitim imkanları sunulması.	4,15	0,76
Gürültüsüz bir ortamda çalışma	4,08	0,87
Görevde gösterdiğim başarı nedeni ile yöneticiler tarafından daha iyi bir birimde görevlendirmem	3,69	1,18

Emniyet personelinin motivasyonunu etkileyen faktörlerde ilk üç sırayı, daha iyi sağlık hizmeti alabilme, emekli olduğunda alacağı ikramiye, maaş ve sosyal güvence ile görevi esnasında iş güvenliğinin sağlanması almaktadır.

Araştırmaya katılan personelin motivasyonunda çok az öneme sahip faktörler ise; görevde gösterilen başarı nedeni ile daha iyi bir birimde görevlendirilme, lojmanda oturma, iş arkadaşları ile görev dışında gezi, piknik, spor gibi sosyal etkinliklere katılma, gösterilen başarı sonrasında kurum tarafından altın v.s. ile ödüllendirilme, gösterilen başarı sonrasında yöneticiler tarafından teşekkür belgesi ile ödüllendirilme ve polisevi, lokal gibi sosyal tesislerden yararlanabilmedir.

Tablo 17. Temel Motivasyon Faktörlerinin Ortalama Değerleri

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ekonomik	618	1,00	5,00	4,2252	,66004
psikososyal	618	1,56	5,00	4,2669	,47635
örgütse	618	2,41	5,00	4,3726	,42401
Valid N (listwise)	618				

Araştırmada polisler yöneltelen toplam 39 motivasyon unsurları kendi aralarında gruplandırılarak; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel başlıklarıyla üç faktörde toplanmış ve veriler compute edilmiştir. Bunun sonucunda ortaya çıkan temel değerler Tablo 13'de yer almaktadır. Buna göre emniyet personelinin motivasyonunda üç temel faktörün önemi birbirine çok yakın çıkmaktadır. Ancak en yüksek ortalama değer alan motivasyon faktörü örgütsel-yönetmel motivasyon unsurlarıdır (A.O= 4.37). Bunu psikososyal (A.O= 4.26) motivasyon faktörü ve daha

düşük düzeyde ise ekonomik (A.O= 4.22) motivasyon faktörü izlemektedir. Buradan; emniyet personelini motive eden en yüksek unsurların daha çok örgütsel ve yönetsel faktörler olduğu, ancak psikososyal ve ekonomik faktörlerin de kesinlikle önem taşıdığı sonucuna ulaşılmaktadır.

3.4. KURUMUN MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİ SAĞLAMA DÜZEYİ

Araştırmaya katılan emniyet personeline, çalıştıkları kurumun, daha iyi motive olabilmeleri için gereken imkanları kendilerine ne ölçüde sağladığına yönelik, 39 motivasyon faktörü sorulmuştur. Araştırma bulgularına ilişkin Tablo aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 18: Kurumun Motivasyon Unsurlarını Sağlama Düzeyi

FAKTÖRLERİN KURUMCA KARŞILANMASI	A.O.	S.S.
EKONOMİK ARAÇLAR		
Aldığım ücret	3,13	0,99
Gösterdiğim başarı sonrasında, Emniyet Müdürlüğü tarafından ödüllendirmem (altın vs.)	2,56	1,09
Gösterdiğim başarı sonrasında, Bakanlık tarafından verilen maaş taltifi	2,47	1,12
Emekli olduğumda alacağım ikramiye, maaş ve sosyal güvence	2,03	1,16
PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR		
Amirlerim ve is arkadaşlarımla tarafıma güler yüzlü ve anlayışlı davranması	3,34	1,00
İstediğim zaman üstlerime ulaşabilme	3,29	1,09
Daha iyi sağlık hizmeti alabilmek	3,17	1,08
Özel durumlarımda, amirlerim ve is arkadaşlarımla desteğini alabilme (Cenaze, hastalık, doğum, evlilik, vs.)	3,12	1,16
Görevde islediğim küçük hatalar nedeni ile üstlerim tarafından bağışlayıcı ve öğretici davranılması	3,10	1,07
Üstlerime kendi görüşümü çekinmeden aktarabilme	3,08	1,15
Üstlerimin bana değer vermesi	3,00	1,12
Görevimle ilgili yetkiyi kullanırken müdahale edilmemesi	2,98	1,06
Görevim esnasında is güvenliğimin sağlanması (yaralanma, kaza vs. durumunda tedavi ve tazminat)	2,96	1,11

Görevle ilgili konularda, görüşümün alınarak amirlerim tarafından değerlendirilmesi	2,92	1,16
Sosyal tesislerden yararlanma (Polisevi, lokal, kamp, spor tesisi, vs.)	2,91	1,10
Üstlerim tarafından sözlü takdir edilmem	2,90	1,07
Kurum lojmanında oturma	2,77	1,16
Görevde yükselme imkanları sağlanması	2,76	1,15
Kendimi yetiştirmede kurumumun imkanlar sunması (Master, Doktora vs.)	2,74	1,07
İş yerimde mesai arası dinlenebileceğim mekanların bulunması (dinlenme ve çay salonu)	2,73	1,21
Görevde gösterdiğim başarı nedeni ile amirlerim tarafından teşekkür belgesi verilmesi	2,65	1,10
Görev dışında da amirlerim ve iş arkadaşlarımla sosyal etkinliklere katılma (Piknik, spor, gezi vs.)	2,59	1,09
ÖRGÜTSEL-YÖNETSEL ARAÇLAR		
Toplantılar yapılarak görevle ilgili tüm konularda bilgilendirilmem	3,24	0,99
Görev için gerekli araç ve gereçlerin sağlanması (Bilgisayar, kırtasiye malz., ekip otosu, telsiz vs.)	3,18	1,05
Hizmet içi eğitim imkanları sunulması.	3,14	0,99
Arkadaşlarımla rahat iletişim kurabileceğim bir çalışma ortamı oluşturulması	3,13	1,07
Duyuruların teknolojik araçlarla anında tarafıma bildirilmesi	3,10	1,06
Üstlerimle rahat ve çekinmeden iletişim kurabilme	3,08	1,13
Temiz bir ortamda çalışma	3,07	1,09
Görevimle ilgili tüm bilgilerin açık, net ve gecikmeksizin tarafıma aktarılması	3,04	1,10
Görevimle ilgili aldığım sorumluluğa orantılı yetkinin verilmesi	3,01	1,09
İhtiyacım olduğunda rahatlıkla üniforma ve teçhizat alabilmem	2,99	1,09
Gürültüsüz bir ortamda çalışma	2,99	1,07
Çalıştığım mekanın daha iyi dizayn edilmesi	2,95	1,10
Yaptığım görevle ilgili yetki ve sorumluluklarımın sınırlarının açık net ve anlaşılır olması.	2,82	1,08
Aldığım eğitim ve yeteneklerime uygun bir birimde görevlendirilmem.	2,73	1,13
Kurum içi bürokratik engel ve zorlukların giderilmesi	2,66	1,13

Görevde gösterdiğim başarı nedeni ile yöneticiler tarafından daha iyi bir birimde görevlendirmem	2,63	1,09
Günlük sekiz saat çalışma imkanının sunulması	2,35	1,27

Araştırmaya katılan personelin, kurumlarınca sağlanmasını yeterli gördükleri faktörlerde ilk üç sırayı; amirleri ve iş arkadaşlarının güler yüzlü ve anlayışlı davranması, istediği zaman üstlerine ulaşabilmeleri, toplantılar yapılarak görevle ilgili tüm konularda bilgilendirilmeleri almaktadır. Bu faktörler yeterlilik derecelendirmesinde “normal” seviyededir.

Araştırmaya katılan personelin, kurumlarınca sağlanmasını çok yetersiz gördükleri faktörlerden ilk sıralarda; emekli olduklarında alacakları ikramiye, maaş ve sosyal güvence, günlük sekiz saat çalışma imkanının sunulması, gösterilen başarı sonrasında, Bakanlık tarafından verilen maaş taltifi ve gösterilen başarı sonrasında, Emniyet Müdürlüğü tarafından ödüllendirilmeleri(altın vs.) yer almaktadır.

Tablo 19. Kurumun Genel Motivasyon Faktörlerini Sağlama Düzeyi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ekonomik2	617	1,00	5,00	2,5548	,85630
psikososyal2	617	1,00	5,00	2,9567	,84226
örgütsel2	617	1,00	5,00	2,9537	,83217
Valid N (listwise)	617				

Araştırmaya katılan emniyet personelinin çalıştıkları kurum tarafından genel motivasyon faktörlerini ne derece karşıladığını belirlemek üzere, her bir faktör altında değerlendirilebilecek maddeler compute edilerek aritmetik ortalamaları hesaplanmıştır. Buna göre; kurumun personele sağladığı motivasyonla ilgili unsurlar genel olarak çok tatmin edici bir düzeyde değildir. Tablo 15’te de görüldüğü gibi üç temel motivasyon faktörünün ortalaması 3’ün altındadır. Bu durum kurum imkanlarının personel tarafından orta düzeye yakın değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. En yüksek ortalamayı psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörleri alırken, özellikle ekonomik faktör daha düşük düzeyde değerlendirilmektedir.

3.5. MOTİVASYON FAKTÖRLERİ VE DEĞİŞKENLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde araştırmaya katılan emniyet personelinin sosyo-demografik ve görev özellikleri ile motivasyon unsurları arasındaki ilişkilere yer verilmiş ve aşağıda bulgular sunulmuştur.

3.5.1. Cinsiyet ve Motivasyon Faktörleri

Cinsiyet ile motivasyon faktörlerinin üçü arasında da anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Bakınız Tablo 16). Ekonomik motivasyon faktörleri için $p=.979$, psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.921$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.450$. Emniyet personeli içerisinde kadın çalışanın sayıca çok az olması nedeniyle, ankete katılım oranı da düşük olmuştur (% 5). Ayrıca teşkilatta bayan personele farklı bir imkan da tanınmamakta olduğundan anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Tablo 20. Cinsiyet ve Temel Motivasyon Faktörleri İlişkisi

Group Statistics					
cinsiyet		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ekonomik	erkek	585	4,2254	,64465	,02665
	kadın	33	4,2222	,90323	,15723
psikososyal	erkek	585	4,2674	,47814	,01977
	kadın	33	4,2589	,45041	,07841
örgütse	erkek	585	4,3696	,42719	,01766
	kadın	33	4,4269	,36455	,06346

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ekonomik	Equal variance assumed	3,764	,053	,027	616	,979	,00313	,11819	-,22897	,23524
	Equal variance not assumed			,020	33,864	,984	,00313	,15948	-,32101	,32728
psikososya	Equal variance assumed	,035	,852	,100	616	,921	,00849	,08530	-,15902	,17600
	Equal variance not assumed			,105	36,190	,917	,00849	,08086	-,15547	,17245
örgütse	Equal variance assumed	,849	,357	-,755	616	,450	-,05733	,07589	-,20636	,09171
	Equal variance not assumed			-,870	37,137	,390	-,05733	,06587	-,19078	,07613

3.5.2. Medeni Durum ve Motivasyon Faktörleri

Emniyet personelini motive eden üç temel faktörle medeni durum arasındaki ilişki Tablo 17’de sunulmaktadır. Buna göre ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörleriyle medeni durum arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. Ekonomik motivasyon faktörleri için $p=.014$, psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.000$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.000$. Üç motivasyon faktöründe de bekar personelin ortalama değerleri evli personele göre daha fazladır. Bu Tablodan, bekar personeli ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin evli olanlara göre daha çok etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 21: Medeni Durum ve Temel Motivasyon Faktörleri İlişkisi

Group Statistics					
medeni durum		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ekonomik	evli	533	4,1992	,64287	,02785
	bekar	85	4,3882	,74253	,08054
psikososyal	evli	533	4,2361	,46645	,02020
	bekar	85	4,4598	,49508	,05370
örgütse	evli	533	4,3486	,41558	,01800
	bekar	85	4,5235	,44732	,04852

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variance		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ekonomik	Equal variances assumed	1,274	,259	-2,462	616	,014	-,18905	,07677	,33982	,03828
	Equal variances not assumed			-2,218	05,046	,029	-,18905	,08522	,35802	,02008
psikososyal	Equal variances assumed	,002	,968	-4,070	616	,000	-,22364	,05495	,33155	,11574
	Equal variances not assumed			-3,898	09,121	,000	-,22364	,05737	,33735	,10993
örgütse	Equal variances assumed	,213	,644	-3,565	616	,000	-,17489	,04906	,27123	,07855
	Equal variances not assumed			-3,380	08,392	,001	-,17489	,05175	,27746	,07232

3.5.3. Çocuk Sayısı ve Motivasyon Faktörleri

Emniyet personelinin çocuk sayısı ile temel üç motivasyon faktörü arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. ANOVA testi sonuçları her üç motivasyon unsuru ile çocuk sayısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Ekonomik motivasyon faktörleri için $p=.175$, psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.320$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.294$.

Tablo 22: Çocuk Sayısı ve Temel Motivasyon Faktörleri İlişkisi

Descriptives									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
ekonomik	bir	63	4,2923	,68078	,08577	4,1209	4,4638	2,00	5,00
	iki	275	4,1370	,66318	,03999	4,0582	4,2157	2,00	5,00
	üç	139	4,2578	,60376	,05121	4,1565	4,3591	1,75	5,00
	4 ve üzeri	32	4,1641	,64636	,11426	3,9310	4,3971	2,50	5,00
	Total	509	4,1909	,64994	,02881	4,1343	4,2475	1,75	5,00
psikososyal	bir	63	4,2713	,67095	,08453	4,1024	4,4403	1,56	5,00
	iki	275	4,1896	,46939	,02831	4,1338	4,2453	1,61	5,00
	üç	139	4,2535	,40247	,03414	4,1860	4,3210	2,67	5,00
	4 ve üzeri	32	4,3073	,43699	,07725	4,1497	4,4648	3,22	5,00
	Total	509	4,2246	,48066	,02130	4,1827	4,2664	1,56	5,00
örgütse	bir	63	4,3797	,52417	,06604	4,2477	4,5117	2,41	5,00
	iki	275	4,3153	,43902	,02647	4,2632	4,3674	2,41	5,00
	üç	139	4,3591	,35372	,03000	4,2997	4,4184	3,24	5,00
	4 ve üzeri	32	4,4476	,41177	,07279	4,2992	4,5961	3,67	5,00
	Total	509	4,3436	,42798	,01897	4,3063	4,3808	2,41	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik	Between Groups	2,093	3	,698	1,658	,175
	Within Groups	212,497	505	,421		
	Total	214,590	508			
psikososyal	Between Groups	,811	3	,270	1,171	,320
	Within Groups	116,553	505	,231		
	Total	117,363	508			
örgütse	Between Groups	,682	3	,227	1,242	,294
	Within Groups	92,367	505	,183		
	Total	93,049	508			

3.5.4. Yaş Gurubu ve Motivasyon Faktörleri

Araştırmaya katılan polislerin yaş gurupları ile temel 3 motivasyon faktörü arasında anlamlı bir ilişki gözlenmektedir. ANOVA testi sonuçları her üç motivasyon

unsuru ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ekonomik motivasyon faktörleri için $p=.001$, psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.000$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.000$.

Ekonomik faktöre en çok önem veren yaş grubu 20-25 yaş aralığında yer alan emniyet personelidir. Bu grubun aritmetik ortalaması son derece yüksek olup 4.57'dir. Bu yaş grubundaki personel, mesleğe yeni girdiği ve evlenme hazırlıkları yaptığından, para biriktirme dürtüsüyle ekonomik kaygısı da haliyle çok olacaktır.

Psiko-sosyal motivasyon faktörlerine en fazla 20-25 yaş gurubu en az ise 50 ve üzeri yaş grubu personel önem vermektedir. Aynı durum örgütsel-yönetmel motivasyon faktörleri açısından da geçerlidir. Mesleğin artık sonuna yaklaşmış tecrübeli personel, mesleğin ilk yıllarında çok önemli gördüğü faktörleri, yılların etkisiyle beklentiden sıyrılarak, önemsiz görmeye başlamakta ve gerçekleştirebileceğine inanmamaktadır.

Tablo 23: Yaş Grubu ve Temel Motivasyon Faktörleri İlişkisi

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	5% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ekonomik	20-25	57	4,5702	,47658	,06312	4,4437	4,6966	3,00	5,00
	26-31	79	4,3027	,77213	,08687	4,1298	4,4757	1,00	5,00
	32-37	169	4,2101	,64825	,04987	4,1116	4,3085	1,75	5,00
	38-43	208	4,1502	,65096	,04514	4,0613	4,2392	2,00	5,00
	44-49	94	4,1348	,64226	,06624	4,0032	4,2663	2,50	5,00
	50 ve üzeri	11	4,3030	,60008	,18093	3,8999	4,7062	3,00	5,00
	Total	618	4,2252	,66004	,02655	4,1730	4,2773	1,00	5,00
psikososyal	20-25	57	4,5702	,36332	,04812	4,4738	4,6666	3,33	5,00
	26-31	79	4,3574	,44976	,05060	4,2566	4,4581	3,22	5,00
	32-37	169	4,2020	,55705	,04285	4,1174	4,2866	1,56	5,00
	38-43	208	4,2669	,40028	,02775	4,2122	4,3216	2,67	5,00
	44-49	94	4,1529	,44559	,04596	4,0616	4,2441	2,44	5,00
	50 ve üzeri	11	4,0177	,67567	,20372	3,5638	4,4716	2,94	5,00
	Total	618	4,2669	,47635	,01916	4,2293	4,3045	1,56	5,00
örgütsel	20-25	57	4,5703	,37937	,05025	4,4696	4,6710	3,65	5,00
	26-31	79	4,4150	,42707	,04805	4,3193	4,5106	3,47	5,00
	32-37	169	4,3637	,45425	,03494	4,2947	4,4327	2,41	5,00
	38-43	208	4,3808	,38832	,02693	4,3277	4,4339	2,65	5,00
	44-49	94	4,2497	,36916	,03808	4,1741	4,3253	3,12	5,00
	50 ve üzeri	11	4,0779	,72928	,21988	3,5880	4,5679	2,41	5,00
	Total	618	4,3726	,42401	,01706	4,3392	4,4061	2,41	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik	Between Groups	9,302	5	1,860	4,387	,001
	Within Groups	259,499	612	,424		
	Total	268,800	617			
psikososyal	Between Groups	8,507	5	1,701	7,918	,000
	Within Groups	131,498	612	,215		
	Total	140,005	617			
örgütse	Between Groups	4,772	5	,954	5,502	,000
	Within Groups	106,157	612	,173		
	Total	110,929	617			

3.5.5. Teşkilatta Çalışma Süresi ve Motivasyon Faktörleri

ANOVA testi sonuçları her üç motivasyon unsuru ile teşkilatta çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ekonomik motivasyon faktörleri için $p=.025$, psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.000$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.001$.

Ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetmel motivasyon araçlarına en çok önem verenlerin 0-3 yıl arası teşkilatta çalışanlar, en az önemli görenlerin ise 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip personelin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durum; bir önceki ilişkide de görüldüğü gibi yaş ve çalışma süresi arasında doğru orantı bulunduğundan, yeni personelin her üç motivasyon araçlarına karşı daha çok beklenti içine girdiği ve kaygı taşıdığı sonucunu doğurmaktadır. Kıdemli ve emekliliği yaklaşmış personelin de artık bu kaygılardan sıyrıldığı ve daha rahat olduğu gözlenmektedir.

Tablo 24: Teşkilatta Çalışma Süresi ve Temel Motivasyon Faktörleri İlişkisi**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
ekonomik	0-3 yıl	101	4,3960	,68215	,06788	4,2614	4,5307	1,00	5,00
	4-7 yıl	27	4,3642	,71355	,13732	4,0819	4,6465	2,25	5,00
	8-11 yıl	46	4,3007	,60002	,08847	4,1225	4,4789	3,00	5,00
	12-15 yıl	166	4,2103	,62769	,04872	4,1141	4,3065	2,00	5,00
	16-19 yıl	170	4,1564	,68863	,05282	4,0521	4,2606	1,75	5,00
	20 yıl ve üzeri	108	4,1296	,62738	,06037	4,0100	4,2493	2,50	5,00
	Total	618	4,2252	,66004	,02655	4,1730	4,2773	1,00	5,00
psikososyal	0-3 yıl	101	4,4577	,42085	,04188	4,3747	4,5408	3,22	5,00
	4-7 yıl	27	4,4424	,39509	,07604	4,2861	4,5987	3,56	5,00
	8-11 yıl	46	4,3254	,46297	,06826	4,1879	4,4629	3,33	5,00
	12-15 yıl	166	4,2114	,50153	,03893	4,1345	4,2883	1,61	5,00
	16-19 yıl	170	4,2397	,48007	,03682	4,1670	4,3123	1,56	5,00
	20 yıl ve üzeri	108	4,1478	,44619	,04293	4,0627	4,2330	2,44	5,00
	Total	618	4,2669	,47635	,01916	4,2293	4,3045	1,56	5,00
örgütse	0-3 yıl	101	4,4973	,39412	,03922	4,4195	4,5751	3,47	5,00
	4-7 yıl	27	4,4513	,43613	,08393	4,2788	4,6238	3,53	5,00
	8-11 yıl	46	4,4420	,45438	,06699	4,3070	4,5769	3,35	5,00
	12-15 yıl	166	4,3657	,41285	,03204	4,3024	4,4289	2,41	5,00
	16-19 yıl	170	4,3526	,43557	,03341	4,2866	4,4185	2,65	5,00
	20 yıl ve üzeri	108	4,2492	,40203	,03869	4,1726	4,3259	2,41	5,00
	Total	618	4,3726	,42401	,01706	4,3392	4,4061	2,41	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik	Between Groups	5,560	5	1,112	2,585	,025
	Within Groups	263,240	612	,430		
	Total	268,800	617			
psikososyal	Between Groups	6,835	5	1,367	6,283	,000
	Within Groups	133,169	612	,218		
	Total	140,005	617			
örgütse	Between Groups	3,678	5	,736	4,197	,001
	Within Groups	107,251	612	,175		
	Total	110,929	617			

3.5.6. Görev Ünvanı ve Motivasyon Faktörleri

ANOVA testi sonuçları psikososyal ve örgütsel motivasyon unsurları ile görev ünvanı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.034$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.047$.

Ekonomik motivasyon unsurları ile görev ünvanı arasında $p=.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmemektedir.

Psikososyal ve örgütsel motivasyon faktörlerine, teşkilatın en ast (Çarşı ve Mahalle Bekçisi) ile en üst (Emniyet Müdürü) grubundakilerin en az önem verdiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Çarşı ve Mahalle Bekçilerinin, (polis memurlarına göre) belirlenmiş standartlarda görev yaptıklarından (örgütsel yönden) fazla bir beklenti içine girmedikleri ve faktörlere daha az önem verdikleri değerlendirilmektedir.

Emniyet Müdürü rütbesindekiler ise, görev açısından diğer personele göre daha rahat pozisyonda olduklarından, motivasyon araçlarına daha az önem vermişlerdir. Emniyet Teşkilatının personel sayısının % 91 ini Polis memurları oluşturmaktadır.

Tablo 25: Görev Ünvanı ve Temel Motivasyon Faktörleri İlişkisi

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ekonomik	Ç.M. Bekçisi	14	4,0536	,65910	,17615	3,6730	4,4341	3,00	5,00
	Polis Memuru	515	4,2327	,65593	,02890	4,1759	4,2895	1,00	5,00
	Komiser Yardımcısı	8	4,5625	,57864	,20458	4,0787	5,0463	3,50	5,00
	Komiser	18	3,9722	,90297	,21283	3,5232	4,4213	2,00	5,00
	Başkomiser	13	4,5833	,33850	,09388	4,3788	4,7879	4,00	5,00
	Emniyet Amiri	15	4,3333	,74202	,19159	3,9224	4,7443	2,00	5,00
	Emniyet Müdürü (2,3,4. Sınıf)	35	4,0571	,57868	,09782	3,8584	4,2559	2,50	5,00
	Total	618	4,2252	,66004	,02655	4,1730	4,2773	1,00	5,00
psikososyal	Ç.M. Bekçisi	14	4,0437	,85017	,22722	3,5528	4,5345	1,56	5,00
	Polis Memuru	515	4,2684	,46832	,02064	4,2279	4,3090	1,61	5,00
	Komiser Yardımcısı	8	4,5556	,49423	,17474	4,1424	4,9687	3,72	5,00
	Komiser	18	4,3148	,46831	,11038	4,0819	4,5477	3,22	5,00
	Başkomiser	13	4,5534	,34330	,09522	4,3460	4,7609	3,78	4,94
	Emniyet Amiri	15	4,2706	,34988	,09034	4,0768	4,4643	3,56	4,94
	Emniyet Müdürü (2,3,4. Sınıf)	35	4,1349	,42785	,07232	3,9879	4,2819	2,94	5,00
	Total	618	4,2669	,47635	,01916	4,2293	4,3045	1,56	5,00
örgütse	Ç.M. Bekçisi	14	4,3403	,44151	,11800	4,0854	4,5953	3,53	5,00
	Polis Memuru	515	4,3723	,41851	,01844	4,3361	4,4085	2,41	5,00
	Komiser Yardımcısı	8	4,5294	,52519	,18568	4,0903	4,9685	3,82	5,00
	Komiser	18	4,4379	,36218	,08537	4,2578	4,6180	3,82	5,00
	Başkomiser	13	4,6813	,35795	,09928	4,4650	4,8976	3,94	5,00
	Emniyet Amiri	15	4,3176	,41224	,10644	4,0894	4,5459	3,06	4,65
	Emniyet Müdürü (2,3,4. Sınıf)	35	4,2303	,48536	,08204	4,0635	4,3970	2,41	5,00
	Total	618	4,3726	,42401	,01706	4,3392	4,4061	2,41	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik	Between Groups	5,335	6	,889	2,062	,056
	Within Groups	263,465	611	,431		
	Total	268,800	617			
psikososyal	Between Groups	3,084	6	,514	2,294	,034
	Within Groups	136,921	611	,224		
	Total	140,005	617			
örgütse	Between Groups	2,282	6	,380	2,139	,047
	Within Groups	108,648	611	,178		
	Total	110,929	617			

3.5.7 Çalışma Şekli ve Motivasyon Faktörü

ANOVA testi sonuçları psikososyal ve örgütsel motivasyon unsurları ile çalışma şekli arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.001$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.000$.

Ekonomik motivasyon unsurları ile çalışma arasında $p=.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmemektedir. ($p=.095$)

Güvenlik hizmetlerinde en zor görevler arasında sayılan ekip hizmetinde çalışan personelin, psikososyal ve örgütsel-yönetmel faktörlere en fazla önem verenler olduğu görülmektedir. Bu duruma çoğunlukla, görev saatlerinde belirsizlik olması ve zaman zaman ekip görevlerinin amirler tarafından, ikinci bir emre kadar hatta yirmidört saat uzatılabilmesine neden olmaktadır. Ayrıca ekip hizmetlerinde, genellikle riskli olaylara müdahale edilip, suç ve suçlularla mücadele edildiğinden, psikososyal faktöre verilen önem de artmaktadır.

Tablo 26: Çalışma Şekli ve Temel Motivasyon Faktörleri İlişkisi

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	% Confidence Interval		Minimum	Maximum
					Mean	Mean		
ekonomik Ekip Hizmeti	249	4,3066	,64750	,04103	4,2257	4,3874	2,00	5,00
Büro Hizmeti	236	4,1684	,64894	,04224	4,0852	4,2517	2,25	5,00
Nöbet/Koruma Hizmeti	50	4,1850	,85305	,12064	3,9426	4,4274	1,00	5,00
Diğer	82	4,1657	,58186	,06426	4,0378	4,2935	2,50	5,00
Total	617	4,2251	,66058	,02659	4,1729	4,2774	1,00	5,00
psikososyal Ekip Hizmeti	249	4,3486	,49235	,03120	4,2872	4,4101	1,56	5,00
Büro Hizmeti	236	4,2101	,42463	,02764	4,1557	4,2646	2,67	5,00
Nöbet/Koruma Hizmeti	50	4,1075	,67120	,09492	3,9168	4,2983	1,61	5,00
Diğer	82	4,2831	,37873	,04182	4,1999	4,3664	3,17	5,00
Total	617	4,2674	,47656	,01919	4,2297	4,3051	1,56	5,00
örgütsel Ekip Hizmeti	249	4,4566	,41391	,02623	4,4050	4,5083	2,41	5,00
Büro Hizmeti	236	4,3245	,41827	,02723	4,2709	4,3782	2,41	5,00
Nöbet/Koruma Hizmeti	50	4,2447	,50313	,07115	4,1017	4,3877	2,59	5,00
Diğer	82	4,3365	,37938	,04190	4,2531	4,4199	3,06	5,00
Total	617	4,3730	,42428	,01708	4,3394	4,4065	2,41	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik	Between Groups	2,780	3	,927	2,136	,095
	Within Groups	266,019	613	,434		
	Total	268,800	616			
psikososyal	Between Groups	3,716	3	1,239	5,575	,001
	Within Groups	136,185	613	,222		
	Total	139,900	616			
örgütse	Between Groups	3,228	3	1,076	6,126	,000
	Within Groups	107,663	613	,176		
	Total	110,891	616			

3.5.8. Çalışılan Birim ve Motivasyon Faktörleri

ANOVA testi sonuçları sadece ekonomik motivasyon unsurları ile çalışılan birim arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. $p=.008$.

Psikososyal ve örgütsel motivasyon unsurları ile çalışılan birim arasında anlamlı bir ilişki yoktur. ($p=.150$ ve $p=.271$)

Tablodan da anlaşılacağı üzere; Trafik birimlerinde çalışan personelin diğer birimlerde çalışan personele göre ekonomik faktörlere daha fazla önem verdiği ortaya çıkmaktadır. Trafik hizmetlerinde görevli polislerin, kendilerinin diğer meslektaşlarına göre daha zor şartlarda görev yapıyor olduklarını düşünmeleri, trafik cezası yazarken ceza yazılan sürücüler tarafından (birçoğu toplumda itibar ve makam sahibi kişiler) maruz kaldıkları baskılar (tayinle tehdit, rüşvet aldıkları iddiası veya amirine şikayetle) onlara göre ekonomik faktörleri önemli kılmaktadır.

Tablo 27: Çalışılan Birim ve Temel Motivasyon Faktörleri İlişkisi**Descriptives**

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	5% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ekonomik	Adli	336	4,1806	,66655	,03636	4,1090	4,2521	1,75	5,00
	Ydari	113	4,1563	,62303	,05861	4,0402	4,2725	2,25	5,00
	Trafik	68	4,4228	,60356	,07319	4,2767	4,5689	2,50	5,00
	Diğer	98	4,3401	,67273	,06796	4,2053	4,4750	1,00	5,00
	Total	615	4,2283	,65791	,02653	4,1762	4,2804	1,00	5,00
psikososya	Adli	336	4,2369	,50596	,02760	4,1826	4,2912	1,56	5,00
	Ydari	113	4,2633	,40414	,03802	4,1880	4,3386	2,94	5,00
	Trafik	68	4,3661	,38835	,04709	4,2721	4,4601	3,11	5,00
	Diğer	98	4,3162	,49871	,05038	4,2162	4,4162	1,61	5,00
	Total	615	4,2687	,47664	,01922	4,2309	4,3064	1,56	5,00
örgütse	Adli	336	4,3615	,44533	,02429	4,3137	4,4093	2,41	5,00
	Ydari	113	4,3541	,42143	,03965	4,2756	4,4327	2,41	5,00
	Trafik	68	4,4686	,36663	,04446	4,3799	4,5574	3,71	5,00
	Diğer	98	4,3735	,38772	,03917	4,2957	4,4512	2,59	5,00
	Total	615	4,3739	,42446	,01712	4,3403	4,4075	2,41	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik	Between Groups	5,149	3	1,716	4,024	,008
	Within Groups	260,617	611	,427		
	Total	265,766	614			
psikososyal	Between Groups	1,209	3	,403	1,781	,150
	Within Groups	138,280	611	,226		
	Total	139,489	614			
örgütse	Between Groups	,706	3	,235	1,308	,271
	Within Groups	109,916	611	,180		
	Total	110,623	614			

3.5.9. Eğitim Durumu ve Motivasyon Faktörleri

ANOVA testi sonuçları psikososyal ve örgütsel motivasyon unsurları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.002$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.009$.

Ekonomik motivasyon unsurları ile çalışma arasında $p=.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmemektedir. ($p=.126$)

Anket sonuçları, psikososyal motivasyon araçlarına en fazla önem verenlerin POMEM mezunu polisler olduğunu ortaya koymaktadır. Kaynağı dört yıllık fakülte mezunları olan bu grup personelin, dört yıldır teşkilata alımı yapılmaktadır. Mesleğe girerken tabi tutuldukları eğitim süreleri altı ay gibi kısa bir süredir. Bu nedenle psikososyal beklentileri de fazla olmaktadır.

Tablo 28: Eğitim Durumu ve Temel Motivasyon Faktörleri İlişkisi

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	5% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
ekonomik	Yüköğretim	5	4,1000	,76240	,34095	3,1534	5,0466	3,00	5,00
	Lise	73	4,0811	,78383	,09174	3,8982	4,2639	1,75	5,00
	Önlisans	325	4,2667	,60572	,03360	4,2006	4,3328	2,25	5,00
	Lisans	155	4,2425	,63232	,05079	4,1421	4,3428	2,00	5,00
	POMEM	35	4,2571	,69791	,11797	4,0174	4,4969	2,50	5,00
	Lisansüstü	25	3,9800	,94626	,18925	3,5894	4,3706	1,00	5,00
	Total	618	4,2252	,66004	,02655	4,1730	4,2773	1,00	5,00
psikososya	Yüköğretim	5	4,2556	,52352	,23413	3,6055	4,9056	3,56	5,00
	Lise	73	4,0576	,65768	,07698	3,9042	4,2111	1,61	5,00
	Önlisans	325	4,3076	,41041	,02277	4,2628	4,3524	2,67	5,00
	Lisans	155	4,2805	,47527	,03817	4,2051	4,3560	1,56	5,00
	POMEM	35	4,3368	,47988	,08111	4,1719	4,5016	3,00	4,94
	Lisansüstü	25	4,1689	,51632	,10326	3,9558	4,3820	3,22	5,00
	Total	618	4,2669	,47635	,01916	4,2293	4,3045	1,56	5,00
örgütse	Yüköğretim	5	4,4941	,39152	,17509	4,0080	4,9803	4,00	5,00
	Lise	73	4,2028	,55113	,06450	4,0742	4,3314	2,41	5,00
	Önlisans	325	4,4020	,38080	,02112	4,3604	4,4435	3,35	5,00
	Lisans	155	4,3714	,40972	,03291	4,3064	4,4364	2,41	5,00
	POMEM	35	4,4571	,47470	,08024	4,2941	4,6202	3,12	5,00
	Lisansüstü	25	4,3526	,46690	,09338	4,1599	4,5454	3,59	5,00
	Total	618	4,3726	,42401	,01706	4,3392	4,4061	2,41	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik	Between Groups	3,739	5	,748	1,727	,126
	Within Groups	265,061	612	,433		
	Total	268,800	617			
psikososyal	Between Groups	4,176	5	,835	3,763	,002
	Within Groups	135,828	612	,222		
	Total	140,005	617			
örgütse	Between Groups	2,719	5	,544	3,075	,009
	Within Groups	108,210	612	,177		
	Total	110,929	617			

3.5.10. Alınan Ücret ve Motivasyon Faktörleri

ANOVA testi sonuçları her üç motivasyon unsuru ile alınan ücret arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. . Ekonomik motivasyon faktörleri için $p=.031$, psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.012$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.019$.

Tablodan, her üç motivasyon faktörüne de en çok önem verenlerin 1.400-1.800 TL arasında ücret alanlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu grup, çoğunluğu mesleğe yeni girmiş ve yaşları 20-25 arası olan personelden oluşmaktadır. Bu nedenle beklentileri her alanda üst seviyede olmaktadır.

Her üç motivasyon faktörüne de en az önem verenlerin ise ücretleri 2.201-2.600 TL arasında olanlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu grup da, mesleğin son yıllarında olanlar ve üst kademe yöneticilerinden oluşmaktadır.

Tablo 29: Alınan Ücret ve Temel Motivasyon Faktörleri İlişkisi**Descriptives**

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ekonomik	169	4,3393	,69404	05339	4,2339	4,4446	1,00	5,00
1.801-2.200	421	4,1831	,64773	03157	4,1210	4,2451	1,75	5,00
2.201-2.600	27	4,1759	,57519	11069	3,9484	4,4035	3,00	5,00
Total	617	4,2256	,66052	02659	4,1733	4,2778	1,00	5,00
psikososyal	169	4,3587	,50238	03864	4,2824	4,4350	1,56	5,00
1.801-2.200	421	4,2350	,46137	02249	4,1908	4,2792	1,61	5,00
2.201-2.600	27	4,1934	,48807	09393	4,0003	4,3865	2,94	5,00
Total	617	4,2671	,47672	01919	4,2294	4,3048	1,56	5,00
örgütse	169	4,4395	,41651	03204	4,3762	4,5027	3,12	5,00
1.801-2.200	421	4,3552	,41518	02023	4,3155	4,3950	2,41	5,00
2.201-2.600	27	4,2309	,55276	10638	4,0123	4,4496	2,41	5,00
Total	617	4,3729	,42432	01708	4,3393	4,4064	2,41	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik	Between Groups	3,010	2	1,505	3,477	,031
	Within Groups	265,739	614	,433		
	Total	268,749	616			
psikososyal	Between Groups	1,998	2	,999	4,444	,012
	Within Groups	137,997	614	,225		
	Total	139,995	616			
örgütse	Between Groups	1,424	2	,712	3,993	,019
	Within Groups	109,486	614	,178		
	Total	110,910	616			

3.6. KURUMUN MOTİVASYONU SAĞLAMA DÜZEYİ VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Bu bölümde, araştırmaya katılan emniyet personelinin sosyo-demografik ve görev özellikleri ile kurumun motivasyonlarını sağlama düzeyine olan inanışları arasındaki ilişkilere yer verilmiş ve aşağıda bulgular sunulmuştur.

3.6.1. Cinsiyet ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi

Cinsiyet ile kurumun motivasyonu sağlama düzeyi arasında her üç motivasyon unsuru için de anlamlı bir ilişki yoktur. Ekonomik motivasyon faktörleri için $p=.833$, psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.416$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.606$.

Tablo 30: Cinsiyet ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi

Group Statistics

cinsiyet		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ekonomik2	erkek	585	2,5531	,86251	,03566
	kadın	32	2,5859	,74490	,13168
psikososyal2	erkek	585	2,9632	,85026	,03515
	kadın	32	2,8387	,67954	,12013
örgütsel2	erkek	585	2,9578	,84088	,03477
	kadın	32	2,8798	,65904	,11650

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ekonomik2	Equal variances assumed	1,490	,223	-,211	615	,833	-,03280	,15558	,33834	,27273
	Equal variances not assumed			-,240	35,703	,811	-,03280	,13642	,30956	,24396
psikososyal2	Equal variances assumed	3,462	,063	,814	615	,416	,12446	,15295	,17591	,42483
	Equal variances not assumed			,994	36,523	,327	,12446	,12516	,12926	,37818
örgütsel2	Equal variances assumed	2,400	,122	,516	615	,606	,07796	,15117	,21890	,37483
	Equal variances not assumed			,641	36,752	,525	,07796	,12158	,16844	,32437

3.6.2. Medeni Durum ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi

Medeni durum ile kurumun motivasyonu sağlama düzeyi arasında ilişkiye bakıldığında medeni durum ile psikososyal ve örgütsel faktörler arasında anlamlı ilişki gözlenmiştir.($p=.025$ ve $p=.020$.)

Medeni durum ile ekonomik faktörler arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($p=.384$).

Evliler kurumun bu unsurları daha çok karşıladığına inanmaktadır. Evli olan personelin eş ve çocuklarını ilgilendiren konularda kurumları ile olan ilişkileri(resmi, özel), onların bekarlara göre kurumun bu faktörleri karşılama düzeyine olan inanışlarının yüksek olmasına neden olmuştur. Ancak yine de, evlilerin ve bekarların, kurumun her iki faktörü sağlama düzeyine olan inanma seviyeleri ortanın altındadır.

Tablo 31: Medeni Durum ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi

Group Statistics

medeni duru	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ekonomik2 evli	533	2,5668	,86151	,03732
bekar	84	2,4792	,82342	,08984
psikososyal. evli	533	2,9909	,81781	,03542
bekar	84	2,7398	,96071	,10482
örgütsel2 evli	533	2,9892	,80519	,03488
bekar	84	2,7287	,96158	,10492

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	5% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
ekonomi	Equal variances assumed	,388	,534	,871	615	,384	,08759	,10054	10986	28504
				,900	13,581	,370	,08759	,09728	10513	28032
psikosos	Equal variances assumed	5,099	,024	2,551	615	,011	,25111	,09844	05780	44442
				2,270	12,830	,025	,25111	,11065	03167	47056
örgütsel	Equal variances assumed	7,443	,007	2,680	615	,008	,26048	,09720	06959	45137
				2,356	12,163	,020	,26048	,11056	04119	47978

3.6.3. Çocuk Sayısı ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi

ANOVA testi sonuçları psikososyal ve örgütsel motivasyon unsurları ile çocuk sayısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.002$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.001$.

Ekonomik motivasyon unsurları ile çocuk sayısı arasında $p=.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmemektedir. ($p=.064$)

Psikososyal ve örgütsel motivasyon araçlarının, kurumca karşılanmasını en çok yeterli görenlerin iki çocukluların olduğu gözlenmektedir. En az yeterli görenlerin ise bir çocuklular olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 32: Çocuk Sayısı ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	% Confidence Interval		Minimum	Maximum
					Mean	Mean		
ekonomik2								
bir	63	2,4193	,83815	,10560	2,2082	2,6304	1,00	5,00
iki	275	2,6024	,84172	,05076	2,5025	2,7023	1,00	5,00
üç	139	2,6721	,94543	,08019	2,5135	2,8306	1,00	5,00
4 ve üzeri	32	2,2969	,80682	,14263	2,0060	2,5878	1,00	4,50
Total	509	2,5796	,87250	,03867	2,5036	2,6555	1,00	5,00
psikososyal2								
bir	63	2,6638	,86088	,10846	2,4470	2,8806	1,00	4,95
iki	275	3,0736	,78571	,04738	2,9803	3,1669	1,00	4,84
üç	139	3,0648	,85383	,07242	2,9216	3,2080	1,00	5,00
4 ve üzeri	32	2,8914	,66156	,11695	2,6529	3,1300	1,47	4,21
Total	509	3,0090	,81666	,03620	2,9379	3,0802	1,00	5,00
örgütsel2								
bir	63	2,6648	,79376	,10000	2,4649	2,8647	1,00	5,00
iki	275	3,0841	,78724	,04747	2,9907	3,1776	1,00	5,00
üç	139	3,0711	,83283	,07064	2,9314	3,2107	1,00	5,00
4 ve üzeri	32	2,8125	,70342	,12435	2,5589	3,0661	1,47	4,41
Total	509	3,0116	,80685	,03576	2,9413	3,0819	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik2	Between Groups	5,508	3	1,836	2,432	,064
	Within Groups	381,214	505	,755		
	Total	386,722	508			
psikososyal2	Between Groups	9,532	3	3,177	4,873	,002
	Within Groups	329,273	505	,652		
	Total	338,804	508			
örgütsel2	Between Groups	10,784	3	3,595	5,674	,001
	Within Groups	319,931	505	,634		
	Total	330,715	508			

3.6.4. Yaş Grubu ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi

ANOVA testi sonuçları psikososyal ve örgütsel motivasyon unsurları ile yaş grubu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.007$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.001$.

Ekonomik motivasyon unsurları ile çocuk sayısı arasında $p=.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmemektedir. ($p=.392$)

ANOVA testi sonuçlarına göre, kurumun psikososyal ve örgütsel motivasyon araçlarını sağlama düzeyini yeterli bulmayan personelin 20-25 ve 26-31 yaş grubundakiler olduğu anlaşılmaktadır. Bu gruba dahil olan personel genç ve meslekte yeni olduğundan kurumdan beklentileri fazla olmakta, beklentilerin kurum tarafından acilen karşılanması beklenmekte ve bu da gerçekleşmeyince, olumsuz kanaat oluşmaktadır.

Kurumun bu faktörleri sağladığına en fazla inananların ise 50 ve üzeri yaş grubundakiler olduğu görülmektedir. Ancak bu grubun inanma düzeyi de orta seviyelerde seyretmektedir. İleri yaş grubundaki personel mesleki açıdan doyum noktasına ulaşmış ve genelde üst düzey yönetici pozisyonunda olduğundan, psikososyal ve örgütsel faktörleri sağlandığına olan inanç, diğerlerine göre daha yüksek düzeydedir.

Tablo 33: Yaş Grubu ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	% Confidence Interval		Minimum	Maximum	
					Mean	Mean			
					Lower Bound	Upper Bound			
ekonomik2	20-25	56	2,3824	,92138	,12312	2,1357	2,6292	1,00	4,75
	26-31	79	2,5876	,84183	,09471	2,3990	2,7761	1,00	5,00
	32-37	169	2,5843	,80626	,06202	2,4619	2,7068	1,00	5,00
	38-43	208	2,6046	,92000	,06379	2,4788	2,7303	1,00	5,00
	44-49	94	2,5053	,80274	,08280	2,3409	2,6697	1,00	5,00
	50 ve üzeri	11	2,2273	,39457	,11897	1,9622	2,4923	1,50	2,75
	Total	617	2,5548	,85630	,03447	2,4871	2,6225	1,00	5,00
psikososyal2	20-25	56	2,7098	1,05067	,14040	2,4285	2,9912	1,00	4,79
	26-31	79	2,7009	,86086	,09685	2,5080	2,8937	1,00	5,00
	32-37	169	3,0103	,79401	,06108	2,8897	3,1309	1,00	4,95
	38-43	208	3,0378	,83411	,05783	2,9238	3,1518	1,00	5,00
	44-49	94	3,0168	,76856	,07927	2,8593	3,1742	1,00	4,95
	50 ve üzeri	11	3,1818	,47623	,14359	2,8619	3,5018	2,47	4,16
	Total	617	2,9567	,84226	,03391	2,8901	3,0233	1,00	5,00
örgütsel2	20-25	56	2,6635	1,05840	,14143	2,3800	2,9469	1,00	5,00
	26-31	79	2,6936	,83308	,09373	2,5070	2,8802	1,00	5,00
	32-37	169	2,9945	,81311	,06255	2,8710	3,1179	1,00	5,00
	38-43	208	3,0348	,82663	,05732	2,9218	3,1478	1,00	5,00
	44-49	94	3,0672	,67325	,06944	2,9293	3,2051	1,00	5,00
	50 ve üzeri	11	3,1711	,52181	,15733	2,8206	3,5217	2,41	3,88
	Total	617	2,9537	,83217	,03350	2,8880	3,0195	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik2	Between Groups	3,821	5	,764	1,043	,392
	Within Groups	447,865	611	,733		
	Total	451,686	616			
psikososyal2	Between Groups	11,334	5	2,267	3,254	,007
	Within Groups	425,654	611	,697		
	Total	436,987	616			
örgütsel2	Between Groups	13,444	5	2,689	3,976	,001
	Within Groups	413,141	611	,676		
	Total	426,584	616			

3.6.5. Teşkilatta Çalışma Süresi ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi

ANOVA testi sonuçları psikososyal ve örgütsel motivasyon unsurları ile teşkilatta çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.006$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.001$.

Ekonomik motivasyon unsurları ile teşkilatta çalışma süresi arasında $p=.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmemektedir. ($p=.341$)

Test sonuçlarına göre kurumun psikososyal ve örgütsel motivasyon faktörlerini sağlama düzeyini en yetersiz görenlerin 4-7 yıl arası meslek tecrübesine sahip olanlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu grubun değerlendirmesine göre, kurumun faktörleri sağlama düzeyi orta seviyenin altında görülmektedir.

Psikososyal ve örgütsel faktörlerin, kurumca karşılanma düzeyini en fazla yeterli görenlerin ise 20 yıl ve üzeri çalışanlar olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 34: Çalışma Süresi ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ekonomik2	0-3 yıl	100	2,5117	,84843	,08484	2,3433	2,6800	1,00	4,75
	4-7 yıl	27	2,3025	,72433	,13940	2,0159	2,5890	1,00	3,75
	8-11 yıl	46	2,7029	,90585	,13356	2,4339	2,9719	1,00	5,00
	12-15 yıl	166	2,6300	,89998	,06985	2,4921	2,7679	1,00	5,00
	16-19 yıl	170	2,5373	,85682	,06572	2,4075	2,6670	1,00	5,00
	20 yıl ve üzeri	108	2,5069	,79712	,07670	2,3549	2,6590	1,00	5,00
	Total	617	2,5548	,85630	,03447	2,4871	2,6225	1,00	5,00
psikososyal2	0-3 yıl	100	2,6980	,92791	,09279	2,5139	2,8822	1,00	4,79
	4-7 yıl	27	2,6940	,80762	,15543	2,3745	3,0134	1,47	4,37
	8-11 yıl	46	2,9722	,87699	,12931	2,7117	3,2326	1,00	5,00
	12-15 yıl	166	3,0466	,84776	,06580	2,9166	3,1765	1,00	5,00
	16-19 yıl	170	2,9867	,83087	,06372	2,8609	3,1125	1,00	5,00
	20 yıl ve üzeri	108	3,0701	,70695	,06803	2,9353	3,2050	1,11	4,95
	Total	617	2,9567	,84226	,03391	2,8901	3,0233	1,00	5,00
örgütsel2	0-3 yıl	100	2,6815	,91795	,09180	2,4994	2,8637	1,00	5,00
	4-7 yıl	27	2,5773	,76245	,14673	2,2757	2,8790	1,12	4,00
	8-11 yıl	46	2,9557	,89234	,13157	2,6907	3,2207	1,00	5,00
	12-15 yıl	166	3,0596	,84511	,06559	2,9301	3,1891	1,00	5,00
	16-19 yıl	170	2,9904	,83348	,06392	2,8642	3,1166	1,00	5,00
	20 yıl ve üzeri	108	3,0787	,62624	,06026	2,9592	3,1981	1,65	5,00
	Total	617	2,9537	,83217	,03350	2,8880	3,0195	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik2	Between Groups	4,153	5	,831	1,134	,341
	Within Groups	447,533	611	,732		
	Total	451,686	616			
psikososyal2	Between Groups	11,448	5	2,290	3,288	,006
	Within Groups	425,539	611	,696		
	Total	436,987	616			
örgütsel2	Between Groups	15,008	5	3,002	4,456	,001
	Within Groups	411,576	611	,674		
	Total	426,584	616			

3.6.6. Görev Ünvanı ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi

ANOVA testi sonuçları görev ünvanı ile her üç motivasyon unsuru arasında anlamlı ilişki olmadığını ($p=.05$ düzeyinde) göstermektedir ($p=.241$, $p=.051$, $p=.345$) Ancak psikososyal faktörlerle görev ünvanı arasındaki ilişkinin düzeyi sınırdadır ($p=.051$).

Tablo 35: Görev Ünvanı ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik2	Between Groups	6,037	6	1,006	1,377	,221
	Within Groups	445,649	610	,731		
	Total	451,686	616			
psikososyal2	Between Groups	8,879	6	1,480	2,109	,051
	Within Groups	428,108	610	,702		
	Total	436,987	616			
örgütsel2	Between Groups	4,679	6	,780	1,127	,345
	Within Groups	421,905	610	,692		
	Total	426,584	616			

3.6.7. Çalışma Şekli ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi

ANOVA testi sonuçları psikososyal ve örgütsel motivasyon unsurları ile çalışma şekli arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.000$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.000$.

Ekonomik motivasyon unsurları ile çalışma şekli arasında $p=.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmemektedir. ($p=.227$)

Tabloya göre; psikososyal ve örgütsel motivasyon unsurlarını kurumlarınca karşılanma durumunu en yetersiz görenlerin Ekip Hizmetinde görev yapanlar olduğu anlaşılmaktadır. Bu faktörlerin karşılanmasını daha yeterli görenler ise, diğer şekilde çalışanlardır (Özel Harekat, Çevik Kuvet, Koruma, Havaalanı). Daha önce de sayılan nedenlerden dolayı ekip hizmeti zor, zahmetli ve risk unsuru fazla olan bir polisiye hizmettir. Bu şekilde görev yapan polisler her yönden kurumdan ihtiyaçlarının doyurulmasını beklemekte, ancak tüm bu ihtiyaçlar karşılanamayınca da motivasyonlarında düşme görülmektedir.

Tablo 36: Çalışma Şekli ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi

Descriptives								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	5% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ekonomik2 Ekip Hizmeti	249	2,4662	,86980	,05512	2,3576	2,5748	1,00	5,00
Büro Hizmeti	235	2,6160	,83504	,05447	2,5086	2,7233	1,00	5,00
Nöbet/Koruma Hizmeti	50	2,6100	,92742	,13116	2,3464	2,8736	1,00	5,00
Diğer	82	2,6037	,82158	,09073	2,4231	2,7842	1,00	5,00
Total	616	2,5533	,85615	,03450	2,4856	2,6210	1,00	5,00
psikososyal2 Ekip Hizmeti	249	2,7541	,87378	,05537	2,6450	2,8631	1,00	5,00
Büro Hizmeti	235	3,0899	,76284	,04976	2,9918	3,1879	1,00	5,00
Nöbet/Koruma Hizmeti	50	2,8822	,84472	,11946	2,6422	3,1223	1,21	5,00
Diğer	82	3,2290	,82729	,09136	3,0473	3,4108	1,00	4,95
Total	616	2,9558	,84263	,03395	2,8891	3,0225	1,00	5,00
örgütsel2 Ekip Hizmeti	249	2,7184	,87348	,05535	2,6094	2,8274	1,00	5,00
Büro Hizmeti	235	3,1289	,73554	,04798	3,0344	3,2234	1,00	5,00
Nöbet/Koruma Hizmeti	50	2,9683	,83278	,11777	2,7316	3,2049	1,59	5,00
Diğer	82	3,1513	,80359	,08874	2,9748	3,3279	1,00	5,00
Total	616	2,9529	,83258	,03355	2,8870	3,0188	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik2	Between Groups	3,180	3	1,060	1,449	,227
	Within Groups	447,611	612	,731		
	Total	450,792	615			
psikososyal2	Between Groups	20,748	3	6,916	10,177	,000
	Within Groups	415,914	612	,680		
	Total	436,662	615			
örgütsel2	Between Groups	24,216	3	8,072	12,285	,000
	Within Groups	402,101	612	,657		
	Total	426,317	615			

3.6.8. Çalışılan Birim ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi

ANOVA testi sonuçları psikososyal ve örgütsel motivasyon unsurları ile çalışılan birim arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.043$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.012$.

Ekonomik motivasyon unsurları ile teşkilatta çalışılan birim arasında $p=.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmemektedir. ($p=.095$)

Test sonuçlarına göre; psikososyal ve örgütsel motivasyon araçlarının, kurum tarafından karşılanmasını orta derecede yeterli görenlerin İdari birimlerde çalıştıkları, aynı zamanda diğer gruplara göre kurumu bu konuda daha yeterli gördükleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Diğer birimlerde çalışan personele göre daha rahat bir ortamda görev yapan, haftalık ortalama sekiz saat çalışan, yönetime katılabilen ve yöneticilerle daha sıkı ilişki içinde bulunabilen İdari birim personeli, tüm bunlara rağmen kurumu orta düzeyde yeterli görmektedirler.

Tablo 37: Çalışılan Birim ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
ekonomik2	Adli	336	2,5102	,84558	,04613	2,4194	2,6009	1,00	5,00
	Ydari	113	2,7139	,76562	,07202	2,5712	2,8566	1,25	4,75
	Trafik	67	2,4378	,89768	,10967	2,2188	2,6568	1,00	5,00
	Diğer	98	2,6037	,95571	,09654	2,4121	2,7953	1,00	5,00
	Total	614	2,5547	,85836	,03464	2,4867	2,6227	1,00	5,00
psikososyal2	Adli	336	2,9018	,85245	,04651	2,8103	2,9932	1,00	5,00
	Ydari	113	3,1547	,69391	,06528	3,0254	3,2841	1,37	4,68
	Trafik	67	2,9592	,79249	,09682	2,7658	3,1525	1,00	5,00
	Diğer	98	2,8973	,96967	,09795	2,7029	3,0917	1,00	4,74
	Total	614	2,9539	,84317	,03403	2,8870	3,0207	1,00	5,00
örgütsel2	Adli	336	2,8966	,82745	,04514	2,8078	2,9854	1,00	5,00
	Ydari	113	3,1850	,65082	,06122	3,0637	3,3063	1,47	5,00
	Trafik	67	2,8916	,83474	,10198	2,6880	3,0952	1,00	5,00
	Diğer	98	2,9067	,98980	,09998	2,7083	3,1052	1,00	4,59
	Total	614	2,9507	,83308	,03362	2,8847	3,0168	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik2	Between Groups	4,680	3	1,560	2,129	,095
	Within Groups	446,962	610	,733		
	Total	451,642	613			
psikososyal2	Between Groups	5,786	3	1,929	2,736	,043
	Within Groups	430,021	610	,705		
	Total	435,808	613			
örgütsel2	Between Groups	7,612	3	2,537	3,705	,012
	Within Groups	417,823	610	,685		
	Total	425,435	613			

3.6.9. Eğitim Durumu ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi

ANOVA testi sonuçları sadece örgütsel motivasyon unsurları ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. ($p=.041$).

Ekonomik ve psikososyal motivasyon unsurları ile eğitim durumu arasında $p=.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmemektedir. ($p=.749$ ve $p=.108$)

Örgütsel motivasyon faktörlerinin kurum tarafından karşılanmasını diğerlerine göre oldukça yetersiz gören personelin POMEM mezunları olduğu ortaya çıkmıştır. POMEM mezunu (dört yıllık fakülte) polisler teşkilata 4 yıldır alınmaya başladığından, kurumdan ekonomik ve örgütsel beklentileri üst seviyede olmuştur. İhtiyaçlarının kurum tarafından, kısa vadede karşılanamaması da bu sonucu doğurmuştur.

Psikososyal motivasyon faktörlerini, kurumun karşılama düzeyini en çok yetersiz görenler ise ilköğretim mezunu polisler olmuştur.

ANOVA testi sonucuna göre; psikososyal motivasyon araçlarının kurum tarafından karşılanmasını diğerlerine göre yeterli görenlerin Lisans, örgütsel motivasyon araçlarının kurum tarafından karşılanmasını diğerlerine göre yeterli görenlerin ise Önlisans mezunu polisler olduğu belirlenmiştir.

Tablo 38: Eğitim Durumu ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
ekonomik2	Yüköğretim	5	2,6500	1,49583	,66895	,7927	4,5073	1,00	5,00
	Lise	73	2,4966	,78671	,09208	2,3130	2,6801	1,00	5,00
	Önlisans	325	2,6038	,89782	,04980	2,5059	2,7018	1,00	5,00
	Lisans	155	2,5129	,80773	,06488	2,3847	2,6411	1,00	5,00
	POMEM	34	2,4265	,77735	,13331	2,1552	2,6977	1,00	4,25
	Lisansüstü	25	2,5033	,78043	,15609	2,1812	2,8255	1,50	4,25
	Total	617	2,5548	,85630	,03447	2,4871	2,6225	1,00	5,00
psikososyal2	Yüköğretim	5	2,5789	1,48445	,66387	,7358	4,4221	1,00	4,95
	Lise	73	2,8317	,80592	,09433	2,6437	3,0197	1,00	5,00
	Önlisans	325	3,0041	,85904	,04765	2,9103	3,0978	1,00	5,00
	Lisans	155	3,0052	,80717	,06483	2,8772	3,1333	1,00	4,84
	POMEM	34	2,6409	,75524	,12952	2,3774	2,9044	1,00	4,05
	Lisansüstü	25	2,9106	,83570	,16714	2,5657	3,2556	1,37	4,63
	Total	617	2,9567	,84226	,03391	2,8901	3,0233	1,00	5,00
örgütsel2	Yüköğretim	5	2,6588	1,49532	,66873	,8021	4,5155	1,00	5,00
	Lise	73	2,8688	,79037	,09251	2,6843	3,0532	1,00	5,00
	Önlisans	325	3,0338	,85176	,04725	2,9409	3,1268	1,00	5,00
	Lisans	155	2,9415	,78075	,06271	2,8176	3,0654	1,00	4,71
	POMEM	34	2,6107	,70306	,12057	2,3654	2,8560	1,00	4,00
	Lisansüstü	25	2,7624	,89974	,17995	2,3910	3,1337	1,47	4,94
	Total	617	2,9537	,83217	,03350	2,8880	3,0195	1,00	5,00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik2	Between Groups	1,973	5	,395	,536	,749
	Within Groups	449,714	611	,736		
	Total	451,686	616			
psikososyal2	Between Groups	6,393	5	1,279	1,814	,108
	Within Groups	430,594	611	,705		
	Total	436,987	616			
örgütsel2	Between Groups	7,987	5	1,597	2,332	,041
	Within Groups	418,598	611	,685		
	Total	426,584	616			

3.6.10. Alınan Ücret ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi

ANOVA testi sonuçları psikososyal ve örgütsel motivasyon unsurları ile alınan ücret arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Psikososyal motivasyon faktörleri için $p=.000$, örgütsel motivasyon faktörleri için $p=.001$.

Ekonomik motivasyon unsurları ile alınan ücret arasında $p=.05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki görülmemektedir. ($p=.636$)

Tablo sonuçları, personelin aldığı ücret arttıkça, kurum tarafından psikososyal ve örgütsel motivasyon araçlarının sağlandığına olan inanma düzeyinin de arttığını göstermektedir. Buna göre; kurumun psikososyal ve örgütsel motivasyon faktörlerini sağlama düzeyini en çok yeterli görenlerin sırasıyla 2.201-2.600, 1.801-2.200, 1.400-1.800 TL ücret alanlar olduğu görülmüştür. Personelin ihtiyaçları karşılandıkça, kurumlarını yeterli görme düzeyleri ve güvenlerinin de arttığı gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 39: Alınan Ücret ve Kurumun Motivasyonu Sağlama Düzeyi İlişkisi

Descriptives									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	5% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
ekonomik2	1.400-1800 TL	168	2,5035	,87345	,06739	2,3704	2,6365	1,00	5,00
	1.801-2.200	421	2,5691	,84247	,04106	2,4884	2,6498	1,00	5,00
	2.201-2.600	27	2,6265	,98123	,18884	2,2384	3,0147	1,00	5,00
	Total	616	2,5537	,85654	,03451	2,4859	2,6215	1,00	5,00
psikososyal2	1.400-1800 TL	168	2,7620	,90297	,06967	2,6245	2,8995	1,00	4,95
	1.801-2.200	421	3,0046	,79699	,03884	2,9283	3,0810	1,00	5,00
	2.201-2.600	27	3,4080	,90039	,17328	3,0518	3,7642	1,00	5,00
	Total	616	2,9561	,84282	,03396	2,8895	3,0228	1,00	5,00
örgütsel2	1.400-1800 TL	168	2,7644	,87638	,06761	2,6309	2,8979	1,00	5,00
	1.801-2.200	421	3,0078	,79574	,03878	2,9316	3,0841	1,00	5,00
	2.201-2.600	27	3,2803	,92387	,17780	2,9148	3,6457	1,00	5,00
	Total	616	2,9534	,83280	,03355	2,8875	3,0193	1,00	5,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ekonomik2	Between Groups	,667	2	,333	,454	,636
	Within Groups	450,536	613	,735		
	Total	451,202	615			
psikososyal2	Between Groups	12,834	2	6,417	9,277	,000
	Within Groups	424,024	613	,692		
	Total	436,858	615			
örgütsel2	Between Groups	10,132	2	5,066	7,458	,001
	Within Groups	416,403	613	,679		
	Total	426,534	615			

SONUÇ VE ÖNERİLER

Motivasyon, işletmede çalışan bireyleri örgüt hedefleri doğrultusunda yöneltme ve onları amaçlı davranışlar göstermeye yönlendirme sürecidir. Başka bir deyişle, bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Dinamik ve psikolojik süreç olan motivasyon süreci ise; birey ihtiyaçları ile başlamakta, ihtiyacı karşılamaya yönelik çaba ile devam etmekte ve tatmin ile sona erdikten sonra başka bir ihtiyaç ile tekrar devreye girmektedir. İnsan ihtiyaçlarını giderebilirse mutlu, gideremezse mutsuz olur. İhtiyaçların bir amaca yönelik davranışa dönüşmesini tetikleyen şey ise motivasyondur.

İnsan davranışlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek, yani örgütsel amaçlarla kişisel amaçları yakınlaştırabilmek için, davranışın ardındaki ihtiyacı ve yönlendirdiği amacı doğru algılamak gereklidir. Bireyler birbirinden farklı ihtiyaçlara sahip oldukları gibi, tercih ettikleri özendirici çeşitleri de farklılaşmaktadırlar. Dolayısıyla her duruma uyan bir motivasyonel yaklaşımdan söz etmek mümkün değildir. Bu nedenle de yöneticinin, uzun ve zahmetli bir süreç olan çalışanları tanıma sürecini önemsemesi gerekmektedir. Çalışanlarını motive edebilen, moral düzeylerini yüksek tutabilen, çalışanların nasıl bir ortamda ne zaman ve hangi özendirici araçlarla motive olacağı konusunda bilgi ve deneyime sahip olan bir yöneticinin, her zaman başarılı olması beklenmektedir.

Motivasyonda temel amaç iş görenin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Örgütlerin verimini artırmanın en ekonomik yolu çalışanları motive etmektir. İnsanlar yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha etkin ve verimli çalışırlar. İhtiyaçları tatmin edilmeyen çalışanlar mutsuz bireylerdir. Mutsuz personel ise örgüt başarısızlığının en önemli etkenidir.

Personelin tatmini demek, onun yaptığı işi sevmesi ve böylelikle hem kendi hem de kurum için daha verimli olması demektir. Personelin tatmininde etkili olan faktörler, personelin çıkarlarını gözetmek, adil davranmak, ücretini arttırmak, bir işi yerine getirebildiğini hissettirmek, sürekli tatmin ve yeni fikirlere saygı duymak şeklinde sıralanabilir. Personelin tatminini sağlamada, yöneticinin personelin tatmini

aktivitelerine katılımı beklenmektedir. Çünkü insanlar istendiğinin ve değer verildiğinin farkında olmak ister. Personeli, yaptıkları işe dair söz sahibi olmak, her anlamda mutlu edecektir.

Bunun için personel tatmininin ötesine geçmek için personelin motivasyonuna büyük önem verilmektedir. Motivasyon, personeli çalışmaya isteklendirmeye ve kurum için verimli çalışmalar sergiledikçe kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabileceklerine inandırmak süreci olarak tanımlanabilmektedir.

İnsanı neyin motive ettiği konusunda pek çok teori vardır. Güç insanın içinde mi, dışında mı, koşullara mı bağlı, koşulsuz mu, yönlendiren hedefler mi, değil mi? Bu soruların cevapları, insanları çalışmaya motive eden şeyin ne olduğunu bulmaya yönelik, akademik araştırmalarda ele alınan konuları oluşturmaktadır. Kurum ve işletmelerde ise yönetici ve insan kaynakları uzmanlarını çoğu akademik araştırmaların yanı sıra, bu soruları cevaplamada kendi sağduyuya dayalı görüşlerine güvenmektedirler.

Personeli motive eden çeşitli faktörler vardır. Ancak bu faktörler yere, zamana ve kişiye göre farklı etki gösterir. Bir kişiyi motive eden faktör bir diğeri için aynı anlamı taşımayabilir. İşletmede verimlilik artışı sağlamak isteyen bir yöneticinin, iş görenin motivasyon durumunu göz önüne alarak motivasyon faktörlerini etkin bir şekilde kullanması gerekir.

ABD’de yapılan bir araştırmada, personelin % 97’si motivasyonun verimliliklerine çok büyük bir etkisi olduğunu, % 92’si motivasyonun kurumlarına bağlılıklarını sağlayan kilit faktör olduğunu belirtmişlerdir. Personelin iş tatmininin yüksek olduğu kurumlarda % 38 daha yüksek müşteri memnuniyeti, % 22 daha yüksek verimlilik ve % 27 daha yüksek kar elde edildiği saptanmıştır. Bu araştırma sonuçları, çalışanların tatmin olmaları ile işi sevmeleri ve verimli olmaları arasında çok sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışanları motive eden faktörler kişiye göre değişmektedir. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır.

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi yetenek

ve güçlerini, tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri vardır. Yönetici açısından önemli olan, personelin kurumun araçları doğrultusunda davranmasıdır. Motivasyon kişisel bir olaydır. Yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk etmek zorundadır.

Konya Emniyet Müdürlüğü personelinin motivasyonunda rol oynayan faktörleri belirlemek ve kurumun bu faktörleri ne ölçüde karşıladığını belirlemek amacı ile bir çalışma yapılmıştır. Bu amaçla Emniyet Müdürlüğü merkez kadrosunda görevli olan, emniyet hizmetleri sınıfına mensup 618 personele anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmada motivasyon araçları üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarıdır. Bu motivasyon araçlarından polisin motivasyonunda etki düzeyi en yüksek motivasyon aracı psikolojik araçlardır. İkinci sırada örgütsel-yönetimsel ve üçüncü sırada ekonomik araçlar gelmektedir.

Araştırmanın örneklem grubu, 2009 Yılında Konya Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan, her rütbe ve kıdemde olan personelden oluşmaktadır.

Personelin göreviyle ilgili özellikleri ve demografik yapıya baktığımızda aşağıdaki veriler saptanmıştır:

- . Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun erkek çalışanlardan oluştuğu,
- . Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun 38-43 yaş aralığında olduğu,
- . Araştırmaya katılanların büyük bir bölümünün ön lisans mezunu olduğu,
- . Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun evli olduğu ve eşinin çalışmadığı,
- . Araştırmaya katılanların çoğunun iki çocuğa sahip olduğu,

- . Araştırmaya katılanların çoğunun 16-19 yıllık mesleki tecrübeye sahip oldukları,
- . Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun polis memuru olduğu,
- . Araştırmaya katılanların çoğunun ekip hizmeti şeklinde ve adli birimlerde görev yaptıkları,
- . Araştırmaya katılanların çoğunun 1.800-2.200 TL arasında ücret aldıkları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan polisler için en önemli motivasyon araçlarının sırasıyla; Emekli olduğunda alınacak ikramiye, maaş ve sosyal güvence, daha iyi sağlık hizmeti alabilmek, görev esnasında is güvenliğinin sağlanması (yaralanma, kaza vs. durumunda tedavi ve tazminat), yapılan görevle ilgili yetki ve sorumlulukların sınırlarının belli olması, günlük sekiz saat çalışma imkanının sunulması olduğu görülmektedir.

En az önem verilenlerin ise; görevde gösterilen başarı nedeni ile yöneticiler tarafından daha iyi bir birimde görevlendirilme, kurum lojmanında oturma, görevde gösterilen başarı nedeni ile amirler tarafından teşekkür belgesi verilmesi, görev dışında da amirler ve is arkadaşlarıyla sosyal etkinliklere katılma (Piknik, spor, gezi vs.) ve sosyal tesislerden yararlanma (Polisevi, lokal, kamp, spor tesisi, vs.) olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Polisler tarafından, kurumca karşılanma düzeyi en çok yeterli bulunan motivasyon faktörleri sırasıyla; Amirler ve is arkadaşlarının güler yüzlü ve anlayışlı davranması, istediği zaman üstlere ulaşabilme, toplantılar yapılarak görevle ilgili tüm konularda bilgilendirilme, görev için gerekli araç ve gereçlerin sağlanması (Bilgisayar, kırtasiye malz., ekip otosu, telsiz vs.) dır.

Kurumca karşılanma düzeyi yetersiz bulunan motivasyon faktörlerinin ise sırasıyla; emekli olduğunda alınacak ikramiye, maaş ve sosyal güvence, günlük sekiz saat çalışma imkanının sunulması, gösterilen başarı sonrasında Bakanlık tarafından verilen maaş taltifi, gösterilen başarı sonrasında, Emniyet Müdürlüğü tarafından ödüllendirilme (altın vs.) olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Bekar personelin evli olanlara göre, ekonomik, psikososyal ve örgütsel motivasyon araçlarına anlamlı derecede önem verdiği görülmektedir.

20-25 yaş arasındaki polisler psikososyal, ekonomik ve örgütsel motivasyon araçlarına en çok önem veren gruptur. En az önem verenlerin ise 50 yaş ve üzeri personel olduğu görülmektedir.

Her üç motivasyon aracına da en çok önem verenlerin, mesleğe yeni girenler olduğu tespit edilmiştir. Bunları en az önemli görenlerin ise emekliliği yaklaşan personel olduğu tespit edilmiştir. Teşkilatta, en üst ve en alt rütbede görev yapanların (müdür ve bekçi) psikososyal ve örgütsel motivasyon faktörlerine en az önem verdiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Ekip hizmetinde çalışanların ise psikososyal ve örgütsel faktörlere en fazla önem verenler olduğu görülmektedir.

Trafik hizmetlerinde çalışanların ekonomik faktörlere diğerlerine göre daha fazla önem verdiği görülmüştür.

POMEM mezunu polislerin psikososyal motivasyon araçlarına en fazla önem verenler olduğu anlaşılmıştır.

En düşük maaş alan grubun, (1400-1800) her üç motivasyon faktörüne de en çok önem verenler olduğu görülmüştür.

Evli personel kurumun, psikososyal ve örgütsel ihtiyaçlarını, diğerlerine göre yeterince karşıladığına inanmaktadırlar.

İki çocuklu personelin, psikososyal ve örgütsel araçların kurumca sağlanmasını en fazla yeterli görenler olduğu ortaya çıkmıştır.

Kurumun psikososyal ve örgütsel motivasyon araçlarını sağlama düzeyini yeterli bulmayan personelin, mesleğe yeni girenler ve ilk yıllarında olanlar olduğu (20-25 ve 26-31) anlaşılmıştır.

20 yıl ve üzeri meslek tecrübesine sahip olanların, psikososyal ve örgütsel faktörleri kurumun karşılama düzeyini diğerlerine göre yeterli gördüğü ortaya çıkmıştır.

Ekip hizmetinde görevli (sokak polisi) olanların, kurumlarının psikososyal ve örgütsel motivasyon araçlarını sağlama düzeyini en yetersiz görenler olduğu tespit edilmiştir.

Özel Harekat, Çevik Kuvvet, Havaalanı, Koruma, TDP gibi birimlere çalışanların, kurumlarının psikososyal motivasyon araçlarını sağlama derecesini en yetersiz görenler olduğu görülmüştür. Trafik birimlerinde çalışanların ise örgütsel motivasyon araçlarını kurumun sağlama düzeyini diğerlerine göre daha yetersiz buldukları tespit edilmiştir.

4 yıllık üniversite mezunlarının, (POMEM) kurumlarının örgütsel motivasyon araçlarını sağlama düzeyini diğerlerine göre yetersiz gördükleri, ilköğretim mezunu polislerin ise psikososyal motivasyon araçlarının sağlama düzeyini yetersiz gördükleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Kurumca psikososyal motivasyon faktörlerinin sağlandığına inananların, ücret olarak en dolgun maaşı alanlar olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Alınan ücret düştükçe bu konuda kuruma olan inanç düzeyi de düşmektedir.

Konya Emniyet Müdürlüğünde yapılan bu çalışmanın sonucunda yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi demografik değişkenler ve çeşitli birim ve formatlarda çalışanların motivasyonunu etkileyen değişkenlerin neler olduğu, bu değişkenlerin kurum içindeki memnuniyet dereceleri belirlenerek açıklanmıştır. Bu çalışmada, genel olarak bakıldığında kurumdaki memnuniyetsizliğin yüksek olduğu, personel üzerinde etkili olan motivasyon araçlarının ekonomik, örgütsel–yönetimsel ve psiko-sosyal araçlardan hepsinden mevcut olduğu karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda “sosyal insan” kavramının ortaya çıkmasıyla, çalışanların yalnızca ekonomik birer varlık olmadıkları, sosyal ve psikolojik ihtiyaçların karşılanması, çalışma şartlarının insani ölçüler ve dünya standartları çerçevesinde düzeltilmesi gerektiğini göstermiş bulunmaktadır. Bundan sonraki aşamada kurumun personelinin motivasyon düzeyini arttırarak, verimliliği arttırabilmesi için yapması gerekenler şunlardır:

. Personelin memnuniyetinin orta derecede olduğu değişkenlerde “ çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler”, “ Her zaman üstlere ulaşılabilme” “ Alınan sağlık

hizmeti” , ”Bilgilendirme toplantıları “,” Görevle ilgili sağlanan araç ve gereçler” konularında çalışmalara ağırlık vererek, bu araçların memnuniyet seviyesini yükseltmek,

- . Personel için önemli olmayan “Gösterilen başarı nedeni ile daha iyi birimde görevlendirme”, “ Kurum lojmanında oturma”, “ Gösterilen başarı nedeni ile teşekkür verilmesi”, konularıyla ilgili fazla ilgilenmemek ve mevcut yapıyı korumak,

- . Personel için önemin ve memnuniyetin yüksek olduğu “ Amir ve iş arkadaşları tarafından güler yüzlü ve anlayışlı davranılması”, “her zaman üstlere ulaşılabilme ”, “ sağlanan sağlık hizmeti” ve “ bilgilendirme toplantıları “ konularının üzerinde durmak, sürekli iyileştirmek ve özen göstermek,

- . Çalışanlar için çok önemli olan fakat kurumca karşılanmasının yeterli görülmediği “Emekli ikramiyesi ve sosyal güvence”, “ Günde 8 saat çalışma” , “ Başarı sonrasında verilen maaş taltifi” , “ başarı sonrasında altın ve v.s. ile Emniyet Müdürlüğü’nün ödüllendirmesi” konularına önem vererek, memnuniyetin artırılması için gerekli tedbirlerin alınarak iyileştirilmelerin yapılması gereklidir.

Yukarıda sayılan iyileştirmeler yapılırken dikkat edilmesi gerekli hususlar şunlardır:

- . Her bir iş görenin beklentisine uygun olarak yapılması (her iş görenin beklentisi farklılık gösterir),

- . Örgüt kültürüne en uygun motivasyon tekniğinin seçilmesi,

- . Adalet kavramının muhafaza edilmesi. En yetenekli bireylerin en yüksek düzeyde motive edilmesi,

- . Motivasyon faaliyetlerinin maliyet ve getirilerinin dengelenmesidir.

İşletme içerisinde ihtiyaç duyulan düzenlemelerin yapılması çalışanların daha verimli ve kaliteli iş yapmasını sağlayacaktır.

Bu çalışmada ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel- yönetsel motivasyon araçları üzerinde durulmuştur. Ancak, motivasyon üzerinde doğrudan etkisi olan “stres” kendi başına bir bütün oluşturup, ayrıca incelenmeye değer olduğundan,

kapsam dışı bırakılmıştır. Bu konuda yapılabilcek diğer çalışmalarda stres boyutunun da dikkate alınabileceği değerlendirilmektedir.

Bunu yanı sıra, bu araştırmada motivasyonla ilgili olan “mesleki tatmin” ve “işe yabancılaşma” gibi boyutlar da yukarıda belirtilen benzer gerekçe ile kapsam dışı bırakılmıştır.

Yapılacak olan yeni araştırmalarda yönetici ve yönetilenler arasındaki bakış açıları farklılıkları dikkate alınarak, bunların sebepleri incelenebilir.

K A Y N A K Ç A

- Akat, İlker, Budak, Gönül ve Budak, Gülay (1994). İşletme Yönetimi, İstanbul: Barış Yayınları.
- Akdemir, Ali (2001). İşletme Bilimine Giriş, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık.
- Antalya Emniyet Müdürlüğü resmi web sitesi, http://www.antalyaemniyet.gov.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=885:bireysel-oeneri-sistemi&catid=78:devam-eden-projelerimiz-&Itemid=216 Erişim tarihi: 06.11.2009
- Ataman, Göksel (2002). İşletme Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, Ahmet Hamdi (2003). Polisin Güncel Sorunları, Polis Bilimleri Dergisi, Cilt: 5.
- Aydın, Ahmet Hamdi (2000). Halkla İlişkiler Yönetimi Geliştirme ve Oryantasyon Eğitimi Seminer Notları, Ankara: Eğitim Daire Başkanlığı, Eğitim Serisi.
- Bal, İhsan ve Beren, Fatih (2007). Polis Etiği, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Beren, F. (2001). Çevik Kuvvet Yürüyüşünde Yönetimsel Bağlamda Eleştirel Bir Yaklaşım, Polis Dergisi, Ankara: EGM Basımevi, Cilt: 6, 22/111.
- Can, Halil (1999). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Can, H., Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım S. (2009). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Siyasal Yayın-Dağıtım
- Cerrah, İbrahim ve Semiz, Emin (2000). 21.Yüzyılda Polis, Ankara: Sibel Matbaası.
- Cerrah, İbrahim (2001). Güvenlik Hizmetleri ve Demokratikleşme, Polis Bilimleri Dergisi, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, Cilt: 1, 2/55-72.
- Çevik, Hasan Hüseyin ve Göksu, Turkut (2002). Türkiye’de Devlet, Toplum ve Polis, Ankara:Seçkin Kitabevi.
- Çevik, Hasan Hüseyin (2002). Polis Teşkilatında Performans Yönetimi, Polis Bilimleri Dergisi, Ankara: Polis Akademisi Yayınları, Cilt :2.

- Çevik, Hasan Hüseyin, Göksu, Turgut, Bilgiç, Veysel K., Karakaya, Muhittin, Seyhan, Kazım ve Gül, Kenan (2008). Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi, Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Dinçer, Onur (2005). Güvenlik Hizmetlerinde Halkla İlişkiler: Konya Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dündar, A. Nihat (1993). Osmanlı Yönetiminde 78, Cumhuriyet Döneminde 70 Yılı Geride Bırakan Bir Teşkilat: Polis Teşkilatı, Türk İdare Dergisi, Sayı 401, 213-215
- Elazığ Emniyet Müdürlüğü personeli takdirname ile ödüllendirildi, (Mart 2010). Elazığ Polis Haber Gazetesi, Asayiş Güvenlik Hizmetlerini Destekleme Derneği, Elazığ: Özer Ofset , Sayı: 1, 5.
- Emniyet Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, (2008). EGM Faaaliyet Raporu, Ankara: EGM Yayınları.
- Emniyet Genel Müdürlüğü, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, (2009). EGM Faaaliyet Raporu, No: 470, Ankara: EGM Yayınları.
- Emniyette terfiler, <http://www.tumgazeteler.com/?a=252178>, Erişim Tarihi: 25.03.2010.
- Eren, Erol (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Eren, Erol (1998). Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, Erol (1993). Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayıncılık, 4. Baskı.
- Eroğlu, Feyzullah (1998). Davranış Bilimleri, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Feridun, İbrahim (1910). Polis Efendilere Mahsus Terbiye ve Malumat-ı Mektebiye, İstanbul: Matbaa-i Hayriye.
- Fındıklı, Remzi (t.y.). Çağdaş Polislik Değerler-Nitelikler-Roller, Ankara: Türk İdare Dergisi.

- Fındıklı, Remzi (2000). Türk Polisinde Terfi Sistemi ve Dış Ülkelerle Karşılaştırılması, Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Daire Başkanlığı, Polis Dergisi, <http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/index.htm>, Erişim Tarihi: 26.03.2010
- Fındıklı, Selman (2008). Türk Emniyet Teşkilatının Atama Politikalarının Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Fındıklı, Remzi, Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Daire Başkanlığı, Polis Dergisi, Sayı:39.http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/39/web/makale/Prof_dr_Remzi_Findikli.htm, Erişim Tarihi: 26.03.2010.
- Geleri, Aytekin (2003). Karşılaştırmalı Polis Sistemleri, Ankara: Nobel Yayınları, 29-56.
- Grant, H. ve Terry, K. J.(2004). Law Enforcemen in the 21 Century, New York: Pearson.
- Göksu, T., Çevik, H.H., Filiz, O. ve Gül S.K. (2009). Güvenlik Yönetimi, Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Göksu, Turkut (2002), Türkiye’de Yönetim Anlayışı ve Polis Davranışı, Hasan Hüseyin Çevik ve Turkut Göksu (Ed.), Türkiye’de Devlet Toplum ve Polis, Ankara: Seçkin Yayınları, 69-91.
- Haber, (2009). <http://www.haberon.com/haber/137386/> . Erişim Tarihi: 19.03.2010.
- Hicks, Herbert G. ve Gullett, Ray (1981). Organizasyonların Teori ve Davranışı, İstanbul: İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No:1.
- İstanbul’da çalışkan polislere puan, (Mart 2010). Yurtta Huzur Gazetesi, Ankara: Emrah Ofset, Sayı:125, 12)
- Kalender, Ahmet (2005). Siyasal İletişim, Konya: Çizgi Kitabevi
- Kaynak, Tuğray (1995). Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Kazu, İbrahim Yaşar ve Gümüş, Çetin (Ekim 2000). Polisin Eğitiminde Hizmetiçi Eğitimin Yeri Ve Önemi: Elazığ İli Örneği, Ankara: 1.Polis Eğitim Sempozyumu, http://www.kocaeli.pol.tr/bilim/2-Bilimsel_Faaliyetler_Hie.doc.
- Keser, Aşkın (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kızılkaya, Adem ve Sönmez, Nevzat (2008), Geçmişten Günümüze Güvenlik İhtiyacı ve Türk Polis Teşkilatı, <http://www.caginpulisi.com.tr/htm>, Erişim Tarihi: 19.03.2009
- Koçel, Tamer (2001). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayınları.
- Koçel, Tamer (2005). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Konya Emniyet Müdürlüğü resmi web sitesi, <http://www.konya.pol.tr>. Erişim Tarihi: 06.11.2009.
- Kuyaksil, Ali (2000). 155. Yılında Polis Teşkilatının Tarihçesi, Polis Dergisi, Ankara: EGM Yayınları, sayı: 22, 2-25
- Nacar, Ş. Kübra (2002). Motivasyon Teorileri, Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimsel Enstitüsü, Kütahya.
- Orhan, Sadettin (2009). Polisler İçin Çalışma ve Emeklilik Rehberi, Bugün Gazetesi. <http://www.bugun.com.tr/kose-yazisi/88100-polisler-icin-calisma-ve-emeklilik-rehberi-1-8makalesi.aspx>. Erişim Tarihi: 26.03.2010.
- Özkalp, Enver (2005). Örgütlerde Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 1.Fasikül.
- Pınar, İbrahim (1996). Devlet Memurları Kanunu, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Polis Maçlara Soğuk, <http://www.uslanmam.com/superlig-heyecani/13680-polis-maclara-soguk.html>, Erişim Tarihi: 24/03/2010.
- Polisin Kuruluşu (1992). Polis Dergisi, Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü Yayınları, 15-17.

- Polislik, Nasıl Polis Olunur, (2009), <http://www.pmyo.net/polislik/egitim-kariyer/406-nasil-polis-olunur.html>, Erişim Tarihi: 18.04.2010.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1992). Endüstriyel Davranışlar, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek (1998). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Alfa Yayınları, 3. baskı.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitabevi
- Selçuk, Yusuf (2008), Yeni Kamu Yönetimi Sürecinde Polis Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Solmuş, Tarık (2000). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon, Ankara: Türk Psikoloji Bülteni, Sayı 19.
- Şahin, Eyüp (2000). Polis Bilimleri Dergisi, Cilt:2, 255-256-257
www.pa.edu.tr/objects/assets/content/file/dergi/46/245-258.pdf. Erişim Tarihi: 26.032010.
- Şafak, Ali (2000) Güvenlik Kuvvetleri ve Polis Mevzuatı, Ankara: Liberte Yayınları.
- Şenyayla, Zeki (2005). Emniyet Teşkilatında Performans Değerlendirmesi: Samsun İl Emniyet Müdürlüğü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şimşek, M. Şerif (1989). Örgütsel Etkinliği Ölçme Sorunları, Erzurum: Atatürk Ü. İ.İ.B.F. İşletme Dergisi, Cilt:7.
- Şimşek, M. Şerif (2002). Yönetim ve Organizasyon, Konya: Günay Ofset.
- Şubat Ayının başarılı polislerine ödül, (05.03.2010). İstasyon Gazetesi, Akşehir\Konya: İstasyon Gazetesi Matbaası, 1.
- Tokat, Bülent ve Şerbetçi, Derya (2000). İşletmecilik Bilgisi, İstanbul.
- Uygun, Özgür (2003). Polisin Görevsel Etkinliğini Sınırlayan Bir Değişken Olarak Stres, Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.

Yaşar, Yılmaz (1997). Açıklamalı Polis Meslek Hukuku, Ankara: Başkent Klişe Matbaacılık.

Yaşar, Yılmaz (2008). Açıklamalı Polis Meslek Hukuku, Ankara: Başkent Klişe Matbaacılık.

Yüksel, Öznur (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.

Yüksel, Öznur (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER**EK - 1****EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNE
(EĞİTİM ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜ)**

Halen Konya İl Emniyet Müdürlüğü Pasaport Şube Müdürlüğü kadrosunda 132793 sicil sayılı 4. Sınıf Emniyet Müdürü olarak görev yapmaktayım.

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrenimine devam etmekteyim. Hazırlamakta olduğum **“POLİSİN MOTİVASYONUNDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER: KONYA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ ÜZERİNE BİR İNCELEME”** isimli tez projesi, uygun görüş yazınız ile Emniyet Genel Müdürlüğüne sunulmuş olup Genel Müdürlük Makamınca uygun görülmüştür.

Söz konusu tez çalışması için, Emniyet Müdürlüğümüz Merkez Birimlerinde görevli ekte belirtilen birimlere, başta birim amirleri ve sırasıyla rütbelileri de kapsayacak şekilde Emniyet Hizmetleri Sınıfı personele uygulanması hususunu,

Arz ederim. 07\05\2009

A D R E S _____ :

Ata AKMAN

Emniyet Müdürlüğü

Pasaport Şube Müdürlüğü

KONYA

E K i _____ :

Birimler ve Verilecek Anket Sayısı Listesi

EK - 2

EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNE
KONYA

Halen Konya İl Emniyet Müdürlüğü Pasaport Şube Müdürlüğü kadrosunda 132793 sicil sayılı 4. Sınıf Emniyet Müdürü olarak görev yapmaktayım.

Hazırlamakta olduğum **“POLİSİN MOTİVASYONUNDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER: KONYA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ ÜZERİNE BİR İNCELEME”** isimli tez projesi için, Emniyet Müdürlüğümüz ekte sunulan birimlerde görevli 500 personele yönelik anket çalışması yapılması amacıyla, gerekli iznin verilmesi hususunu, arz ederim. 03.04.2009

A D R E S :

Ata AKMAN

Emniyet Müdürlüğü

Pasaport Şube Müdürlüğü

KONYA

E K İ:

Birimler listesi.

BİRİMLERİN LİSTESİ

S.N.	BİRİM ADI
1	Asayiş Şube Müdürlüğü
2	Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü
3	Bölge Trafik Denetleme Şube Müdürlüğü
4	Bütçe Şube Müdürlüğü
5	Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü
6	Çocuk Şube Müdürlüğü
7	Eğitim Şube Müdürlüğü
8	EKKM Şube Müdürlüğü
9	Evrak ve Arşiv Şube Müdürlüğü
10	Güvenlik Şube Müdürlüğü
11	Hukuk İşleri ve Soruşturma Şube Müdürlüğü
12	İkmal Şube Müdürlüğü
13	Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Şube Müdürlüğü
14	Konya Havaalanı Şube Müdürlüğü
15	Koruma Şube Müdürlüğü
16	Muhabere Elektronik Şube Müdürlüğü
17	Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğü
18	Özel Güvenlik Şube Müdürlüğü
19	Özel Harekat Şube Müdürlüğü
20	Pasaport Şube Müdürlüğü
21	Personel Şube Müdürlüğü
22	Polisevi Şube Müdürlüğü
23	Ruhsat İşlemleri Şube Müdürlüğü
24	Sosyal Hizmetler Şube Müdürlüğü
25	Terörle Mücadele Şube Müdürlüğü
26	Trafik Denetleme Şube Müdürlüğü
27	Trafik Tescil Şube Müdürlüğü
28	Ulaştırma Şube Müdürlüğü
29	Yabancılar Şube Müdürlüğü
30	Basın ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü
31	Karatay İlçe Emniyet Müdürlüğü
32	Meram İlçe Emniyet Müdürlüğü
33	Selçuklu İlçe Emniyet Müdürlüğü

T. C.
İÇİŞİLERİ BAKANLIĞI
Emniyet Genel Müdürlüğü



Sayı : B.05.1.EGM.0.72.02.03-641 - 1468-73990

22/04/2009

Konu : Akademik Çalışma

KONYA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 07.04.2009 gün ve B.05.1.EGM.4.42.00.72.04.9266 sayılı yazınız.

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans yapmakta olan Müdürlüğünüzde görevli 132793 sicil sayılı 4.Sınıf Emniyet Müdürü Ata AKMAN'ın, "Polisin Motivasyonunda Rol Oynayan Faktörler: Konya Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerine Bir İnceleme" konulu tez çalışmasında kullanmak üzere Müdürlüğünüzde çeşitli birimlerde görevli yaklaşık 500 personele yönelik anket uygulama talebinde bulunduğu ilgi sayılı yazınız ile bildirilmiştir.

Adı geçen personelin söz konusu anketi uygulayabilmesi hususunda alınan onay ve onaylı anket örneği ekte gönderilmiştir. Bu çerçevede anket çalışmasından elde edilen değerlendirme sonuçlarının Eğitim Dairesi Başkanlığına ait <http://cgml.edb.sp/tema/belgeler/default.aspx> polnet adresindeki belgeler klasörü içinde bulunan anket sonuçları klasörüne kopyalanmasının sağlanmasını arz edirim.


Mustafa ÇANKAL
Eğitim Dairesi Başkanı
1.Sınıf Emniyet Müdürü

EKLER :
1- Onay (1 sayfa)
2- Onaylı Anket Örneği (5 sayfa)

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Emniyet Genel Müdürlüğü



Sayı : B.05.1.EGM.0.72.02.03-

...../04/2009

Konu : Akademik Çalışma

GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA


Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans yapmakta olan Konya Emniyet Müdürlüğünde görevli 132793 sicil sayılı 4.Sınıf Emniyet Müdürü Ata AKMAN'ın, "Polisin Motivasyonunda Rol Oynayan Faktörler: Konya Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerine Bir İnceleme" konulu tez çalışmasında kullanmak üzere Konya Emniyet Müdürlüğünde görevli personele yönelik anket uygulama talebinde bulunduğu anılan Emniyet Müdürlüğünün 07.04.2009 gün ve 9266 sayılı yazıları ile bildirilmiştir.

Adı geçen personelin, yüksek lisans çalışması kapsamında Konya Emniyet Müdürlüğünde çeşitli birimlerde görevli yaklaşık 500 personele yönelik anket uygulaması yapabilmesi hususunu onaylarınıza arz ederim.


Mustafa ÇANKAL
Eğitim Dairesi Başkanı
I.Sınıf Emniyet Müdürü

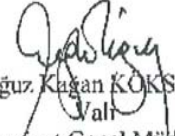
Uygun Görüşle Arz Ederim.

15/04/2009


Ali KOLAT
Emniyet Genel Müdür Yardımcısı
I.Sınıf Emniyet Müdürü

OLUR

17/04/2009


Oğuz Kağan KOKSAL
Vali
Emniyet Genel Müdürü

EK - 3

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

Halen Konya İl Emniyet Müdürlüğü Pasaport Şube Müdürlüğü kadrosunda 132793 sicil sayılı 4. Sınıf Emniyet Müdürü olarak görev yapmaktayım.

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans öğrenimine devam etmekteyim. Hazırlamakta olduğum **“POLİSİN MOTİVASYONUNDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLER: KONYA EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ PERSONELİ ÜZERİNE BİR İNCELEME”** isimli tez projesi S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından 14/01/2009 tarihinde kabul edilmiştir.

Söz konusu tez çalışması için, Emniyet Müdürlüğümüz Merkez Birimlerinde görevli 500 personele yönelik anket çalışması yapılması amacıyla, gerekli iznin verilmesi hususunu, arz ederim. 02.04.2009

A D R E S _____ :

Ata AKMAN

Emniyet Müdürlüğü

Pasaport Şube Müdürlüğü

KONYA

E K L E R _____ :

1- (9) sayfa Tez Projesi

2- (5) sayfa Anket Formu

**POLİSİN MOTİVASYONUNDA ROL OYNAYAN FAKTÖRLERİ
DEĞERLENDİRME ANKET FORMU**

Sayın meslektaşım;

Bu anket polisin motivasyonunda rol oynayan faktörler isimli yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankette kişisel bilgiler ve değerlendirmeler ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Kişisel bilgilere isim yazmanız istenmemektedir. Anketteki sorulara değerlendirmelerinizi (x) işaretini koyarak belirtmeniz istenmektedir. Anketteki sorulara vereceğiniz samimi cevaplar bu anketin değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.

Anketin sonuçları sadece bilimsel amaçlar için kullanılacak, cevaplar yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecek ve kesinlikle özel amaçlar için kullanılmayacaktır.

Bu anketi cevaplandırarak araştırmamıza çok önemli katkı sağladığınızı belirtir, verdiğiniz destek için çok teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz
() Erkek() Kadın
2. Medeni Durumunuz
() Evli() Bekar() Dul() Boşanmış
3. Yaş Grubunuz
() 20-25() 32-37() 44-49
() 26-31() 38-43() 50 ve üzeri
4. Kaç yıldır teşkilattasınız?
() 0-3 yıl() 8-11 yıl() 16-19 yıl
() 4-7 yıl() 12-15 yıl() 20 yıl ve üzeri
5. Göreviniz
() Bekçi() Komiser Yrd.() Başkomiser() Emniyet Müdürü
() Polis Memuru() Komiser() Emniyet Amiri
6. Çalışma Şekliniz
() Ekip Hizmeti() Büro Hizmeti() Diğer
7. Çalıştığınız Birim
..... (Lütfen çalıştığınız şube ismini yazınız.)
8. Eğitim Durumunuz?
() İlkokul() Lise() Fakülte() Polis Akademisi
() Ortaokul() Yüksekokul() POMEM() Lisans üstü
9. Eşiniz çalışıyor mu?
() Evet() Hayır
10. Kaç çocuğunuz var?
() Bir() İki() Üç() Dört ve üzeri
11. Aylık Maaşınız?
() 1400-1800 () 1801-2200() 2201-2600() 2601 ve üzeri

S.N.	Görevinizde daha verimli çalışmanız için aşağıdaki faktörler ne derece önemlidir?	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemli	Önemsiz	Hiç Önemli Değil
1	Aldığım ücret					
2	Gösterdiğim başarı sonrasında, Bakanlık tarafından verilen maaş taltifi					
3	Gösterdiğim başarı sonrasında, Emniyet Müdürlüğü tarafından ödüllendirmem (altın vs.)					
4	Daha iyi sağlık hizmeti alabilmek					
5	Kurum lojmanında oturma					
6	Sosyal tesislerden yararlanma (Polisevi, lokal, kamp, spor tesisi, vs.)					
7	Üstlerimle rahat ve çekinmeden iletişim kurabilme					
8	İstediğim zaman üstlerime ulaşabilme					
9	Üstlerime kendi görüşümü çekinmeden aktarabilme					
10	Görevle ilgili konularda, görüşümün alınarak amirlerim tarafından değerlendirilmesi					
11	Görevimle ilgili aldığım sorumluluğa orantılı yetkinin verilmesi					
12	Görevimle ilgili yetkiyi kullanırken müdahale edilmemesi					
13	Görevimle ilgili tüm bilgilerin açık, net ve gecikmeksizin tarafıma aktarılması					
14	Arkadaşlarımla rahat iletişim kurabileceğim bir çalışma ortamı oluşturulması					
15	Toplantılar yapılarak görevle ilgili tüm konularda bilgilendirilmem					
16	Duyuruların teknolojik araçlarla anında tarafıma bildirilmesi					
17	Görevde yükselme imkanları sağlanması					
18	Üstlerim tarafından sözlü takdir edilmem					
19	Görevde gösterdiğim başarı nedeni ile amirlerim tarafından teşekkür belgesi verilmesi					

20	Görevde gösterdiğim başarı nedeni ile yöneticiler tarafından daha iyi bir birimde görevlendirmem					
21	Kendimi yetiştirmede kurumumun imkanlar sunması (Master, Doktora vs.)					
22	Üstlerimin bana değer vermesi					
23	Amirlerim ve iş arkadaşlarımla tarafıma güler yüzlü ve anlayışlı davranması					
24	Görevde işlediğim küçük hatalar nedeni ile üstlerim tarafından bağışlayıcı ve öğretici davranılması					
25	Gürültüsüz bir ortamda çalışma					
26	Görev için gerekli araç ve gereçlerin sağlanması (Bilgisayar, kırtasiye malz., ekip otosu, telsiz vs.)					
27	İhtiyacım olduğunda rahatlıkla üniforma ve teçhizat alabilmem					
28	Çalıştığım mekanın daha iyi dizayn edilmesi					
29	İş yerimde mesai arası dinlenebileceğim mekanların bulunması (dinlenme ve çay salonu)					
30	Görevim esnasında iş güvenliğimin sağlanması (yaralanma, kaza vs. durumunda tedavi ve tazminat)					
31	Hizmet içi eğitim imkanları sunulması.					
32	Aldığım eğitim ve yeteneklerime uygun bir birimde görevlendirilmem.					
33	Kurum içi bürokratik engel ve zorlukların giderilmesi					
34	Temiz bir ortamda çalışma					
35	Günlük sekiz saat çalışma imkanının sunulması					
36	Emekli olduğumda alacağım ikramiye, maaş ve sosyal güvence					
37	Yaptığım görevle ilgili yetki ve sorumluluklarımın sınırlarının açık-net ve anlaşılır olması					
38	Görev dışında da amirlerim ve iş arkadaşlarımla sosyal etkinliklere katılma (Piknik, spor, gezi vs.)					
39	Özel durumlarımda, amirlerim ve iş arkadaşlarımla desteğini alabilme (Cenaze, hastalık, doğum, evlilik, vs.)					

S.N.	Aşağıdaki imkanlar çalıştığınız kurum tarafından ne düzeyde karşılanmaktadır	Çok Yeterli	Yeterli	Normal	Yetersiz	Çok Yetersiz
1	Aldığım ücret					
2	Gösterdiğim başarı sonrasında, Bakanlık tarafından verilen maaş taltifi					
3	Gösterdiğim başarı sonrasında, Emniyet Müdürlüğü tarafından ödüllendirmem (altın vs.)					
4	Daha iyi sağlık hizmeti alabilmek					
5	Kurum lojmanında oturma					
6	Sosyal tesislerden yararlanma (Polisevi, lokal, kamp, spor tesisi, vs.)					
7	Üstlerimle rahat ve çekinmeden iletişim kurabilme					
8	İstediğim zaman üstlerime ulaşabilme					
9	Üstlerime kendi görüşümü çekinmeden aktarabilme					
10	Görevle ilgili konularda, görüşümün alınarak amirlerim tarafından değerlendirilmesi					
11	Görevimle ilgili aldığım sorumluluğa orantılı yetkinin verilmesi					
12	Görevimle ilgili yetkiyi kullanırken müdahale edilmemesi					
13	Görevimle ilgili tüm bilgilerin açık, net ve gecikmeksizin tarafıma aktarılması					
14	Arkadaşlarımla rahat iletişim kurabileceğim bir çalışma ortamı oluşturulması					
15	Toplantılar yapılarak görevle ilgili tüm konularda bilgilendirilmem					
16	Duyuruların teknolojik araçlarla anında tarafıma bildirilmesi					
17	Görevde yükselme imkanları sağlanması					
18	Üstlerim tarafından sözlü takdir edilmem					
19	Görevde gösterdiğim başarı nedeni ile amirlerim tarafından teşekkür belgesi verilmesi					
20	Görevde gösterdiğim başarı nedeni ile yöneticiler tarafından daha iyi bir birimde görevlendirmem					

21	Kendimi yetiştirmede kurumumun imkanlar sunması (Master, Doktora vs.)					
22	Üstlerimin bana değer vermesi					
23	Amirlerim ve iş arkadaşlarımla tarafıma güler yüzlü ve anlayışlı davranması					
24	Görevde işlediğim küçük hatalar nedeni ile üstlerim tarafından bağışlayıcı ve öğretici davranılması					
25	Gürültüsüz bir ortamda çalışma					
26	Görev için gerekli araç ve gereçlerin sağlanması (Bilgisayar, kırtasiye malz., ekip otosu, telsiz vs.)					
27	İhtiyacım olduğunda rahatlıkla üniforma ve teçhizat alabilmem					
28	Çalıştığım mekanın daha iyi dizayn edilmesi					
29	İş yerimde mesai arası dinlenebileceğim mekanların bulunması (dinlenme ve çay salonu)					
30	Görevim esnasında iş güvenliğimin sağlanması (yaralanma, kaza vs. durumunda tedavi ve tazminat)					
31	Hizmet içi eğitim imkanları sunulması.					
32	Aldığım eğitim ve yeteneklerime uygun bir birimde görevlendirilmem.					
33	Kurum içi bürokratik engel ve zorlukların giderilmesi					
34	Temiz bir ortamda çalışma					
35	Günlük sekiz saat çalışma imkanının sunulması					
36	Emekli olduğumda alacağım ikramiye, maaş ve sosyal güvence					
37	Yaptığım görevle ilgili yetki ve sorumluluklarımla sınırlarının açık-net ve anlaşılır olması					
38	Görev dışında da amirlerim ve iş arkadaşlarımla sosyal etkinliklere katılma (Piknik, spor, gezi vs.)					
39	Özel durumlarımda amirlerim ve iş arkadaşlarımla desteğini alabilme (Cenaze, hastalık, doğum, evlilik, vs.)					



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Özgeçmiş

Adı Soyadı:	Ata AKMAN			
Doğum Yeri:	İstanbul			
Doğum Tarihi:	29.08.1970			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Mahmut Macit İ.Ö.O		Ankara	1981
Ortaöğretim	İzmir İnönü Lisesi		İzmir	1984
Lise	Gazi Lisesi		Eskişehir	1987
Lisans	Polis Akademisi		Ankara	1991
Yüksek Lisans				
Becerileri:	-			
İlgi Alanları:	-			
İş Deneyimi:	-			
Aldığı Ödüller:	-			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	-			
Tel:	0505 543 17 32			
E-Posta:	ataakman@hotmail.com			
Adres	İlçe Emniyet Müdürlüğü AKŞEHİR/KONYA			