

**T. C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİMDALI**

**HİZMETİÇİ EĞİTİMİN EMNİYET TEŞKİLATINDA GÖREVLİ  
PERSONELİN İŞ DOYUMU VE PERFORMANSLARINA  
ETKİLERİ  
(İstanbul İli Örneği)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
Kürşat DEDEBALI**

**TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Murat DEMİRBAŞ**

***KIRIKKALE 2010***

**T.C.**  
**KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Kürşat DEDEBALI tarafından hazırlanan “ Hizmetiçi Eğitimin Emniyet Teşkilatında Görevli Personelin İş Doyumu ve Performanslarına Etkileri ” adlı tez çalışması, jürimiz tarafından, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği ile kabul edilmiştir.

Başkan  
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Metin ARSLAN

Üye

Üye

Yrd. Doç. Dr. Murat DEMİRBAŞ

Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKCI

(Tez Danışmanı)

## ÖNSÖZ

Bu araştırmada, Emniyet Teşkilatında görev yapan polis memurlarının almış oldukları hizmetiçi eğitimlerin, onların performansına ve iş doyumuna etkisini belirleyerek elde edilen bulguları yorumlamak suretiyle varsa aksaklıkları giderebilecek öneriler getirmek, Emniyet Teşkilatında hizmetiçi eğitimi daha etkin kullanmaya yardımcı olmak amaçlanmıştır.

Beş bölümden oluşan bu araştırmanın birinci bölümünde; problem durumuna, ikinci bölümde; probleme ışık tutabilmesi amacı ile hizmetiçi eğitim, performans değerlendirme, iş doyumunu ile ilgili kuramsal temele ve konuyla ilgili Türkiye de yapılmış olan araştırmalara, üçüncü bölümde; yöntemle, dördüncü bölümde; bulgular ve yorumlara, beşinci bölümde, ise bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Araştırma sürecinde değerli görüş ve önerilerini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat DEMİRBAŞ' a teşekkürlerimi sunarım. Araştırmamın çeşitli aşamalarında ilgi, ve desteklerini esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet Metin ARSLAN' a, Yrd. Doç. Dr. Mustafa BAYRAKCI' ya ve Arş. Gör. Hüseyin Miraç PEKTAŐ' a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın eksik yönlerinin tamamlanmasında kıymetli zamanlarını ayırarak katkıda bulunan değerli hocam Yrd Doç. Dr. Özgen KORKMAZ' a ve Türkçe öğretmeni Nurhak Cem DEDEBALI' ye teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın her safhasında yardım ve desteklerini esirgemeyen Sayın İlçe Emniyet Müdür Yardımcımız Mustafa GÜNTEKİN' e, Komiser Fatih Can TEKİN' e ve birlikte çalıştığımız kıymetli mesai arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, Yüksek Lisans eğitimim boyunca hep yanımda olarak desteklerini eksik etmeyen sevgili anne-babam, biricik eşim ve beni çalışmalarımnda rahatsız etmeyen minik kızım Fatıma Ecrin DedeBALI' ye şükranlarımı sunuyorum...

## ÖZET

Günümüzde Emniyet Teşkilatının teknolojik gelişme ve değişimleri takip edebilmeleri ve personeli devamlı olarak çağın gereklerine uygun eğitebilmeleri gerekmektedir. Eğitimin devamlılığı personelin yeni ve modern bilgilerle eğitilmesi, mevcut bilgilerinin güncellenmesi ile mümkün olabilir. Hizmetiçi eğitim bütün kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi Emniyet Teşkilatında da önemle takip edilen bir konudur.

Her gün sokaklarda suç ve suçlularla mücadele eden polislerin görevlerini yaparken, sosyal hayatlarında birçok sıkıntılarla karşılaşmaktadır. Karşılaşılan bu sıkıntılar meslek ve sosyal hayatı olumsuz etkiler. Bu sıkıntıların yarattığı olumsuz etkileri en aza indirebilmek ve personeli daha etkin çalıştırarak toplam kaliteyi artırmak, hizmetiçi eğitim yoluyla sağlanabilir

Personelin almış oldukları hizmetiçi eğitimin, onların iş doyumu ve amirleri tarafından performanslarının değerlendirilmesi yoluyla alınan hizmetiçi eğitimin iş hayatına olumlu veya olumsuz etkilerini saptayarak mevcut hizmetiçi eğitim değerlendirilerek, daha etkin bir hizmetiçi eğitim yapmaya yardımcı olarak, personel görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunup bulunmadığı, sorularına yanıt aranmıştır.

Karşılaştırma türü, ilişkisel tarama modeli kullanılan bu araştırmada araştırmacının geliştirdiği 25 maddeden oluşan bir tutum ölçeği ve 13'er maddeden oluşan iki ayrı anket, toplam üç adet veri toplama aracı kullanılmıştır. Veri toplama araçları beşli Likert tarzında hazırlanarak uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini, İstanbul İl Emniyet Müdürlüğünde görev yapan polis ve amirlerden oluşturmaktadır. Fakat evrenin tamamına ulaşamayacağı zaman ve imkan açısından düşünüldüğünde olanaksız olacağından örneklem alınmıştır. Örneklem olarak, Küçükçekmece İlçe Emniyet Müdürlüğü kadrosunda görev yapan polisler ve amirler alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket sonuçları istatistiksel veriler ışığında analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen veriler bilgisayar ortamında değerlendirilerek, istatistiki olarak Statistical Package For Social Sciences For Windows (SPSS) programında çözümlenmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlardan bazıları şu şekildedir;

Genel olarak hizmetiçi eğitim almış personel ile hizmetiçi eğitim almamış personeller arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Personelin iş doyumlarına bakıldığında %14.3 'ünün alt düzey, %69.2 'sinin orta düzey ve %16.5 'inin üst seviyede doyumunu yaşadıkları tespit edilmiştir. Genel olarak iş doyumunu yüksek çıkması beklentileri karşılamıştır.

Personelin Performanslarına bakıldığında; %25.9 'unun orta seviyede, %74.1 'inin üst düzeyde performansa sahip olduğu görölmektedir. Hizmetiçi eğitim almış personelin iş doyumunu ve performansları üst düzeydir. İstanbul konumu itibariyle performanslarının düşük seviyede çıkması beklenemez, araştırmanın bu yargıyı desteklediği söylenilebilir.

## ABSTRACT

In today's world, the Law Enforcement Agency should follow technological developments and changes up while continuously training the staff in compliance with the modern time's requirements. Ongoing training can only be achieved through training the staff via new and modern information and updating the current information. As it is the case in all public institutions and agencies, in-service training is one of the most important subjects followed up by the Law Enforcement Agency.

The police, who fight against the crime and criminals at street each and every day, encounter many problems not only while performing their duty but also at their social life. These problems have a negative impact on the professional and social life. In-service training is the only way to minimize negative impacts of these problems and to boost total quality by increasing the efficiency of the staff.

In this study; existing in-service training, which is offered to the staff through their satisfaction determination and performance evaluation by their superiors, is questioned by determining its positive and negative effects on the professional life. Moreover, it is intended to search whether there is a meaningful difference among the opinions of the staff towards improving the in-service training.

The relational scanning model is adopted to make comparisons and three data gathering tools are used, namely an attitude scale of 25 articles developed by the researcher and two separate questionnaires of 13 articles. Data gathering tools are presented using a five-point Likert item.

The scope of the research is the police and superiors serving at the Istanbul Police Department. However, samples are taken because it is impossible to reach the whole scope in a limited time and opportunities. The police and superiors working at the County Police Department of Küçükçekmece constitute samples of this study.

Results of the questionnaires are analyzed in the light of statistical data. The data obtained as a result of the research are evaluated in computer environment and statistically analyzed at the Statistical Package For Social Sciences For Windows (SPSS) program.

Some of the results of the research are as follows:

In general, there are no meaningful differences between the staff who have been offered in-service training and those who have not been. In terms of satisfaction, it is observed that 14.3% of the staff is poorly satisfied, 69.2% is medium satisfied while 16.5% is highly satisfied. In general, high satisfaction results are in line with the expectation.

On the other hand, in terms of the performance of the staff, it is determined that 25.9% performs at a medium level while 74.1% demonstrates high performance. The staff who have enjoyed in-service training have high satisfaction and performance rate. Taking into account the position of Istanbul, poor performance is not expected; a statement supported by also this research.

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa No</b>
Önsöz .....	I
Özet .....	II
Abstract .....	IV
İçindekiler .....	VI
Tablolar .....	X
Kısaltmalar .....	XIII
Kişisel Kabul .....	XIV

### BÖLÜM I

1. Giriş .....	1
1. 1. Problem Durumu .....	5
1. 2. Problem Cümlesi .....	6
1. 3. Alt Problemler .....	7
1. 4. Araştırmanın Amacı .....	7
1. 5. Araştırmanın Önemi .....	7



1. 6. Sayıtlılar .....	10
1. 7. Sınırlılıklar .....	10
1. 8. Tanımlar .....	11

## BÖLÜM II

2. Konuyla İlgili Kurumsal Temel .....	13
2. 1. Hizmetiçi Eğitim .....	13
2. 1. 1. Hizmetiçi Eğitimin Tanımı .....	13
2. 1. 2. Hizmetiçi Eğitimin Önemi ve Amaçları .....	14
2. 1. 3. Hizmetiçi Eğitimin Özellikleri .....	18
2. 1. 4. Hizmetiçi Eğitim Türleri .....	19
2. 1. 4. 1. Temel Eğitim .....	19
2. 1. 4. 2. Geliştirme Eğitimi .....	20
2. 1. 4. 3. Yükselme Eğitimi .....	20
2. 1. 4. 4. Alan Değişirme Eğitimi .....	20
2. 1. 5. Hizmetiçi Eğitimin Gerekliliği .....	22
2. 1. 6. Hizmetiçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler .....	23

2. 1. 7. Hizmetiçi Eğitimin Yasal Zorunluluğu .....	25
2. 1. 8. Hizmetiçi Eğitimin Sağladığı Yararlar .....	25
2. 1. 9. Hizmetiçi Eğitimin Başarı Koşulları .....	27
2. 1. 10. Hizmetiçi Eğitimin Sınırlılıkları .....	29
2. 1. 11. Hizmetiçi Eğitimde Eğitim Ortamlarının Düzenlenmesi .....	30
2. 1. 12. Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının Saptanması .....	33
2. 1. 13. Hizmetiçi Eğitimin Planlanması .....	35
2. 1. 14. Hizmetiçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi .....	36
2. 2. Performans Değerlendirme .....	38
2. 2. 1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Önemi .....	38
2. 2. 2. Performans Değerlendirmenin Amaçları .....	41
2. 2. 3. Performans Değerlendirmenin Yararları .....	43
2. 2. 4. Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellikler ....	44
2. 2. 5. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları .....	47
2. 2. 6. Performans Değerlendirmenin Başarısını Etkileyen Faktörler ..	48

2. 3. İş Doyumu .....	50
2. 3. 1. İş Doyumu Kavramı ve Tanımı .....	50
2. 3. 2. İş Doyumunun Önemi .....	51
2. 3. 3. İş doyumunu Etkileyen Faktörler .....	54
2. 3. 4. İş Doyumu Kuramları .....	55
2. 3. 4. 1. Kapsam Kuramları .....	55
A) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	56
B) Çift Faktör Kuramı .....	57
C) Başarma İhtiyacı Kuramı .....	59
D) ERG Kuramı .....	61
2. 3. 4. 2. Süreç Kuramları .....	63
A) Beklenti Kuramları .....	63
B) Denklik Kuramı .....	66
C) Amaç kuramı .....	68

### BÖLÜM III

3. Konu ile İlgili Yapılan Araştırmalar .....	70
---	----

3. 1. Konu ile İlgili Yapılan Ulusal Araştırmalar .....	70
---	----

3. 2. Konu ile İlgili Yapılan Uluslararası Araştırmalar .....	80
---	----

## BÖLÜM IV

4. Yöntem .....	85
-----------------	----

4. 1. Araştırmanın Modeli .....	85
---------------------------------	----

4. 2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	86
--	----

4. 3. Veri Toplama Araçları ve Aracın Geliştirilmesi .....	88
--	----

4. 3. 1. Hizmet İçi Eğitimin Performansa Etkisine Yönelik Yönetici Görüşleri Anketi.....	88
--	----

4. 3. 2. İş Doyumu Ölçeği .....	92
---------------------------------	----

4. 4. Verilerin Çözümlemesi .....	97
-----------------------------------	----

## BÖLÜM V

5. Bulgular ve Yorumlar .....	99
-------------------------------	----

5. 1. Emniyet teşkilatında görev yapan polis memurlarının iş doyumları genel olarak düzeyleri .....	99
---	----

5. 2. Emniyet teşkilatında görev yapan polis memurlarının iş doyumları hizmetiçi eğitim alma durumlarına göre dağılımı .....	102
--	-----

5. 3. Emniyet teşkilatında görev yapan polis memurlarının iş doyumları onların cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdemlerine göre dağılımı .....	103
5. 3. 1. Kıdeme Göre .....	104
5. 3. 2. Cinsiyete Göre .....	106
5. 3. 3. Eğitim seviyesine Göre .....	108
5. 4. Emniyet teşkilatında görev yapan amirlere göre, polis memurlarının genel performans düzeyleri hizmetiçi eğitim alma durumuna göre değişkenliği .....	110
5. 5. Emniyet teşkilatında görev yapan amirlerin rütbeleri, polis memurlarının genel performansını hizmetiçi eğitim alma durumuna göre değerlendirmede farklılıkları .....	114

## BÖLÜM VI

6. Sonuçlar ve Öneriler .....	117
6. 1. Sonuçlar .....	117
6. 1. 1. İş Doyumu Ölçeğinden elde edilen sonuçlar .....	117
6. 1. 2. Hizmetiçi Eğitimin performansa etkisine yönelik yönetici görüşleri anketinden elde edilen sonuçlar .....	120
6. 2. Öneriler .....	122
KAYNAKÇA.....	124
EKLER .....	135

## KISALTMALAR

<b>Ör</b>	Örnek
<b>vb</b>	ve benzeri
<b>Akt</b>	Aktaran
<b>EGM</b>	Emniyet Genel Müdürlüğü
<b>ETK</b>	Emniyet Teşkilatı Kanunu
<b>PDB</b>	Personel Daire Başkanlığı
<b>PMU</b>	Personel Mevzuat Uygulamaları
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>EDB</b>	Eğitim Daire Başkanlığı
<b>MEB</b>	Milli Eğitim Bakanlığı
<b>F-K-B</b>	Fizik-Kimya-Biyoloji
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>ÖİDÖ</b>	Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>PMYO</b>	Polis Meslek Yüksek Okulu
<b>POMEM</b>	Polis Meslek Eğitim Merkezi

## TABLÖLAR

	Sayfa
<b>Tablo – 1</b> Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Sayısı .....	7
<b>Tablo – 2</b> Kıdem, polis memurlarına göre dağılımı .....	86
<b>Tablo – 3</b> Cinsiyetin, polis memurlarına göre dağılımı .....	87
<b>Tablo – 4</b> Eğitim Düzeyinin, polis memurlarına göre dağılımı .....	87
<b>Tablo – 5</b> Rütbenin amirlere göre dağılımı .....	87
<b>Tablo – 6</b> Ankete İlişkin KMO ve Bartlett Test Sonuçları .....	89
<b>Tablo – 7</b> Hizmet İçi Eğitimin Performansa Etkisine Yönelik Yönetici Görüşleri Anketinin İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	90
<b>Tablo – 8</b> Hizmet İçi Eğitimin Performansa Etkisine Yönelik Yönetici Görüşleri Anketinin Madde-Test Puanları Korelasyonu .....	91
<b>Tablo – 9</b> Hizmet İçi Eğitimin Performansa Etkisine Yönelik Yönetici Görüşleri Anketinin Madde Ayırt Ediciliği İle İlgili Olarak Yapılan Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları .....	91
<b>Tablo – 10</b> Ölçeğe İlişkin KMO ve Bartlett Test Sonuçları .....	93
<b>Tablo – 11</b> İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	94
<b>Tablo - 12</b> İş Doyumu Ölçeğinin Madde-Test Puanları Korelasyonu .....	95

<b>Tablo - 13</b> İş Doyumu Ölçeğinin Madde Ayırt Ediciliği İle İlgili Olarak Yapılan Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları .....	96
<b>Tablo – 14</b> İş Doyumu Ölçeğinin Faktörleri Arasındaki İlişki .....	97
<b>Tablo – 15</b> Personelin genel olarak iş doyum düzeyleri ortalamaları .....	99
<b>Tablo – 16</b> Personelin İş Doyumu Düzeyleri .....	100
<b>Tablo – 17</b> Personelin vermiş oldukları puanların maddelere göre dağılımı ...	101
<b>Tablo – 18</b> Personelin iş doyumlarının hizmetiçi eğitim alma durumlarına göre dağılımı .....	103
<b>Tablo – 19</b> Personelin iş doyumlarının kıdeme göre değişimi .....	104
<b>Tablo – 20</b> Personelin iş doyumlarının kıdeme göre dağılımı .....	105
<b>Tablo – 21</b> Kıdemin iş doyumuna etkisini saptama .....	105
<b>Tablo – 22</b> Gruplar arası farklılığın tespiti .....	105
<b>Tablo – 23</b> Personelin iş doyumlarının cinsiyete göre değişimi .....	106
<b>Tablo – 24</b> Personelin iş doyumlarının cinsiyete göre dağılımı .....	107
<b>Tablo – 25</b> Personelin iş doyumlarının eğitim seviyesine göre değişimi .....	108
<b>Tablo – 26</b> Personelin iş doyumlarının eğitim seviyesine göre dağılımı .....	109
<b>Tablo – 27</b> Eğitim seviyesinin iş doyumuna etkisini saptama .....	109



<b>Tablo – 28</b> Gruplar arası farklılığın tespiti .....	109
<b>Tablo – 29</b> Amirlere göre, polis memurlarının genel performans düzeyleri ortalaması .....	110
<b>Tablo – 30</b> Amirlere göre, polis memurlarının genel performans düzeyleri ...	110
<b>Tablo – 31</b> Amirlere göre, polis memurlarının genel performans düzeylerinin değişimi .....	111
<b>Tablo – 32</b> Amirlere göre, polis memurlarının performanslarının hizmetiçi eğitim alma durumlarına göre dağılımı .....	112
<b>Tablo – 33</b> Amirlere göre, hizmetiçi eğitim almış personele vermiş oldukları puanların maddelere göre dağılımı .....	112
<b>Tablo – 34</b> Amirlere göre, hizmetiçi eğitim almamış personele vermiş oldukları puanların maddelere göre dağılımı .....	113
<b>Tablo – 35</b> Hizmetiçi eğitim alma durumuna göre değerlendirme yapan amirlerin rütbeleri ile ortalamaları .....	114
<b>Tablo – 36</b> Rütbenin performans değerlendirmeye etkisini saptama .....	115
<b>Tablo – 37</b> Gruplar arası farklılığın tespiti .....	115

## **KİŞİSEL KABUL**

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Hizmetiçi Eğitimin Emniyet Teşkilatında Görevli Personelin İş Doyumu ve Performanslarına Etkileri (İstanbul İli Örneği)” adlı çalışmamı ilmi, ahlak, ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı ve faydalandığım eserlerin bibliyografyada gösterdiklerimden ibaret olduğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu şeref ve haysiyetimle doğrularım.

**Kürşat DEDEBALI**

# BÖLÜM I

## 1. GİRİŞ

Günümüzde özellikle büyük şehirlerde teknolojik gelişimin getirdiği değişimleri yaşayan birey, bu gelişimin yarattığı olumsuz etkilerle zorlanırken, yaşadığı çevrenin doğal, toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerini de yüklenmek zorunda kalmıştır. Bu yüzden çalışan insanın beden ve ruh sağlığını korumak, onu, çalışmanın ve iş yerinin fiziki yapısından, toplumsal kaynaklı zararlı etkenlerinden uzak tutmak bilimin temel amaçlarından biridir.

Emniyet teşkilatlarının teknolojik gelişmeleri izleyebilmeleri ve kendilerini sürekli olarak eğitmeleri gerekmektedir. Eğitimin sürekliliği personelin hizmet içinde, diğer şartlar için eğitilerek, yeni ve modern bilgilerle donatılması ve mevcut bilgilerinin tazelenmesi ile sağlanabilir. Özellikle son yıllarda ülkemizde de polis eğitiminin önemini farkına varılması ile hizmetiçi eğitime yönelik çalışmalara hız verilmiştir.

Eğitim, genel olarak insanları belirlenmiş amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Bu süreç insanların kişiliklerinin olgunlaşmasında etkilidir. Eğitim, günümüzde hayatımızın en vazgeçilmez bir parçası olmuştur. İnsanlar kendilerini eğitebildikleri oranda toplumda kendilerini kabul ettirebilir ve saygın olabilirler. Devletler ve toplumlar iyi eğitilmiş insanların varlığıyla gelişebilir ve başarıya ulaşabilirler.

Hızla ilerlemekte olan teknolojiyi takip etmeliyiz yoksa mücadele ve rekabet gücümüzü kaybedebiliriz. Bu sebeple teknolojik gelişmeleri yakından takip etmemiz gerekmektedir. Sürekli yenilenme, personelin profesyonelliği ve verimliliğini arttıracaktır. Personelin eksikliklerini hızlı bir şekilde gidermesi, teknolojiye uyum sağlaması, katılımcı olması, verimlilik standartlarına uygun şekilde çalışması, sürekli hizmetiçi eğitimle mümkün olacaktır. Günümüzde, hizmetiçi eğitimin personelin verimliliğini arttırdığı kamu kurumlarınca kabul gördüğünden çoğu kurumlarda bu faaliyetleri yürüten birimler bulunmaktadır.

Belirli bir kurumda çalışan kişilerin bilgilerini artırmak, becerilerini geliştirmek, davranışlarına olumlu bir yön vererek örgütsel verimliliği arttırmak, hizmetiçi eğitimle sağlanabilir. Kurs, seminer, konferans veya daha başka öğretim metotları uygulamak yoluyla personelin, sorumluluğunu taşıdığı iş veya görevlerle ilgili olarak, hem kurumsal hem de pratik yönleriyle daha bilgili, daha becerili ve işe yatkın olması, ayrıca çalıştıkları ortamlarda daha olumlu davranışlara sahip olmaları istenir.

Öte yandan kurum dışında bir eğitime katılanlar günlük iş yaşamlarının etkisinden sıyrılıp nesnel düşünmek, tartışmak ve genel ilkeler üzerinde kafa yormak olanağı kurum içi programlara oranla daha fazla elde ederler (Tutum, 1979). Yoğun iş temposu ve iş stresi nedeniyle çalışanlar işleriyle ilgili fazla düşünemezler. Öte yandan iş stresinden uzak sivil hayatlarında katılmış oldukları eğitim programlarını hayata daha çabuk geçirebilmeleri olağandır.

Amerikan Stres Enstitüsü'nün yaptığı araştırmadan elde edilen sonuçlara göre çeşitli özellikleri sebebiyle insanların hayat sürelerini kısaltma ihtimali olan ve günlük hayat problemleri ile etkili şekilde başa çıkmayı zorlaştıran meslekler; polislik, öğretmenlik ve hava trafik kontrol memurluğudur (Baltaş ve Baltaş, 2002). Polislik mesleği, genel olarak silahlı görev, değişken çalışma saatleri, nöbet, hızlı çalışma temposu, görevin riskleri ve sorumlulukları, hiyerarşik yapıdan kaynaklanan ast-üst çatışmaları, her tür suç ve suçlularla iç içe olma, çalışma şartları gibi koşulların, birlikte yarattığı olumsuzluklarla sürekli karşı karşıya gelmek zorunda olan bir meslektir. Polis, genellikle gergin ortamlarda mutsuz, mağdur ve şikâyeti olan insanlarla muhataptır. Bu nedenle sorunlu bir polisin, yoğun biçimde sorunlar yaşayan diğer insanlara hizmet sunması, onun beklenti ve sorunlarına çözüm getirebilmesi oldukça zor olabilmektedir.

Polis memurlarının büyük çoğunluğu, meslek hayatları boyunca gün boyu süren çalışma, insanın doğal dengesini bozan az ve düzensiz uyku ve düzensiz beslenme, yeterli zaman ayıramayan aile ve sosyal yaşamda oluşan bazı sıkıntılarla karşı karşıyadır. Sorumlulukları oldukça ağır olan polislerin, kendilerini sıkıntılı hissetmeleri beklenilebilir. Bu sıkıntıların giderilmesi yönünde yapılacak çalışmada hizmetiçi eğitimle sağlanabileceği düşünülmüştür.

İş doyumu; insanların yaptıkları işe karşı tutumları olup bilgi, inanç, duygu, davranış ve değerlendirmelerini içerir (Organ ve Hammer, 1982). Çalışanın istekleri, iş uyuşması ile ne kadar örtüşürse iş doyumu o kadar artar. İş doyumsuzluğu da çalışanın işine karşı olumsuz tutum ve davranışı ile açıklanabilir. İş doyumunu yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi kişisel özelliklerin yanında yapılan işin içeriği, ücret, yönetim politikası, çalışma koşulları gibi örgütsel ve çevresel etkenler de etkilemektedir (Musal, Elçi ve Ergin, 1995). İş doyumu, örgütte personelden beklenen amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olumlu bir sebep-sonuç ilişkisi oluşturan, en önemli etken olarak ortaya çıkmaktadır. İş doyumu sağlayan personel, işlerine yönelik amaçların gerçekleştirilmesinde daha motive, verimli, başarılı, etkili, istekli ve huzurlu olacaktır.

İş doyumsuzluğu ise; çalışanlarda iş yavaşlatma, işe devamsızlık, huzursuzluk, düşük başarı ve verim gibi örgütü de olumsuz etkileyecek sonuçlar doğurmaktadır. İş doyumunun etkin bir şekilde kullanılması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinin önemli bir kaynağıdır. Bu kaynağın, eğitim örgütlerinde çalışanların da hedeflerine ulaşmasında etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

İş doyumu ile ilgili yurt içi ve dışında yapılan araştırmaların daha çok sağlık ve eğitim sektörüyle ilgili olduğu literatürde görülmektedir. Polislerin iş doyumu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında çalışmalar yapıldığı görülmektedir. İlerleyen bölümlerde örnekleri verilmiştir. Yapılan bu araştırmalarda, pek çok kişiye hizmet sunan polislerin özellikleri, ihtiyaçları ve sorunları hakkında yeterli bir bilginin bulunmaması ve Emniyet Teşkilatı'nda iş doyumu ile ilgili yeterli araştırmaların olmaması, bunların ne ölçüde yaşandığı konusunda bir yargıya varmayı zorlaştırmaktadır.

Bir örgütün başarısının devamı ancak örgüt üyelerinin başarılarının devamıyla mümkündür. Örgütlerin hedefleri doğrultusunda yönetilebilmeleri, çalışanlarının yetenek, bilgi ve becerilerinin yöneticiler tarafından bilinmesini, eksikliklerinin saptanmasını, yaptıkları işler ve gösterdikleri başarı düzeylerinin yeterince değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Yöneticiler başında buldukları örgütü en verimli bir şekilde idare etmek isterler. Örgütlerin verimli çalışması iyi nitelikte eleman sağlanması, elemanların iyi yetiştirilmesi ve iyi çalışanların önemli mevkilere

getirilmesi ile mümkün olur. Bunun için de çalışanların ne durumda olduklarını, başarı ya da başarısızlıklarını gösteren kayıt ve belgeler gerekir. Bu açıdan çalışanların performanslarının değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır (Tortop, 1992).

Ölçemediğiniz bir şeyi yönetemezsiniz. Günümüzde, örgütler etkili bir yönetimin sağlanabilmesi için bireysel ve örgütsel olarak ortaya konulan performansın bütün unsurlarıyla ölçüp değerlendirilmesi gerektiğinin farkına vararak bu yönde çalışmalara hız verilmiştir. Eğer doğru insanlar, doğru sayı ve yetenekte, doğru işlerde etkili olarak çalıştırılıyorsa ve motive ediliyorsa orada yüksek performansın ortaya çıkması kaçınılmaz sonuç olacaktır (Lawson, 1995).

Kurumda başarı için insan kaynağının etkili ve verimli kullanılması gerekliliği, kurum içi değerlendirme sistemlerinin oluşturulmasında etkili olmuştur. Performans değerlendirme, insan gücü sınırlarının belirlenmesi, mevcut performans düzeylerinin saptanması ve ast ile üst arasında olumlu ilişkilerin kurulabilmesi açısından denenmiş ve sonuçları ile güvenilirliği sınanmış bir yöntemdir. İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme, son derece önemli ve öncelikli bir süreçtir.

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Baş ve Artar, 1991). Kamu kurumlarında, çalışanların örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine ne ölçüde katkıda bulduklarının, verilen görevleri ne kadar benimsediklerinin, yetenekleri ile örgütün etkili ve verimli çalışmasına olan katkılarının bilinmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme örgüt çalışanlarının başarısını saptamak ve geliştirmek için yapılan çalışmaların tümü olarak tanımlanır.

Çalışanların performanslarına ilişkin kararlar, personelin en iyi ve verimli biçimde örgütün hangi biriminde ve nasıl çalıştırılacağı, eğitilmesi ve mesleki yönden geliştirilmesi gibi konularda dayanak noktası oluşturmaktadır. Bunun yanında, performans değerlendirme, örgütlerin geçmişi değerlendirme ve geleceğe yön verebilmeleri açısından yapmaları gerekli bir çalışmadır.

Emniyet Teşkilatı, ülkemizde, şehirlerde asayişin sağlanmasında sorumlu kamu kuruluşudur. Polisin işini iyi yapması, halkımızın da huzur ve mutluluğu demektir. Bu açıdan bakıldığında, polisin işini istenilen ve tatmin edici seviyede yapıp yapmadığının tespiti önemlidir. Bu ise sağlıklı işleyen ve doğrudan ortaya konulan işi ölçmeye yönelik bir performans değerlendirme sistemi oluşturulup işletilmesi ile mümkün olacaktır.

Son yıllarda “nitelikli polis yetiştirme” çalışmalarının arttığı Emniyet Teşkilatı’nda, bu amaca ulaşabilmek için polislerde; iş doyumunun ve performans değerlendirmenin ne gibi sonuçları olabileceğini belirlemek ve olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için öneriler sunmak amacıyla böyle bir konunun araştırılması gereksinimi duyulmuştur.

## **1. 1. Problem Durumu**

Toplumdaki mevcut bilgi birikimleri sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimlere bağlı olarak ve katlanarak artmaktadır. Günümüzde bu çerçevede hızlı gelişmeler meydana gelmekte, bu ise insanları, kurumları ve ülkeleri değişime zorlamaktadır. Bu değişim, çağın gereklerini yerine getirmede insanlar, kurumlar hatta ülkeler arasında bir rekabet ortamı doğurmaktadır. Günümüzde sahip olunan bilgi yapılan yeni araştırmalarla ortaya çıkan sonuçlar neticesinde eskimekte ve yerini yeni bilgiler almaktadır. Bilgi toplumunda örgütler, çalışanlarında çok yönlü beceri sahibi karmaşık örgüt içi ve dışı ilişkileri kavrayabilen yeteneklere sahip bireyler aramaktadır (Aytaç, 2000).

Her toplumlarda polislik hizmeti yürüten bir kurum olmasına rağmen; polislik usta-çırak ilişkisine dayalı bir meslek grubu olarak algılanmaktaydı. Topluma güvenlik hizmeti veren polislik yakın zamana kadar mühendislik, doktorluk, avukatlık, öğretmenlik gibi profesyonelce yapılan meslekler içerisinde yer almamaktaydı. Bugün ise bilimsel yöntemlerin suç ile mücadelede kullanıldığı daha profesyonel bir kamu hizmeti haline gelmiştir. Teknolojik ve bilimsel gelişmeler ile insanların olaylara bakış açılarındaki değişimler polislik anlayışının gelişmesinde büyük katkı sağlamıştır.

Toplumsal hayatın düzenli seyri için en önemli mesleklerden biri olarak görünen polislik mesleğinin profesyonelce icrası ve hizmetin en üst düzeyde sunulabilmesi için şüphesiz zamanın şartlarına göre ciddi eğitim almış polislere ihtiyaç vardır. Polis hizmetlerinin çok farklılaşması ve karmaşık hale gelmesi, her zamankinden çok daha fazla önemli addedilmesi, toplum destekli polis anlayışının gelişmesi v.b. gelişmeler, mesleğinde profesyonelleşmiş, bilimsel bilgiyle donanmış, genel kültürü yüksek, sosyal ilişkileri kuvvetli, toplum psikolojisini iyi tahlil edebilen, yüksek seviyede olumlu kişilik özelliklerine sahip polislerin hizmet vermesini gerektirmektedir. Bu niteliklere sahip polislerin yetiştirilmesinin ancak nitelikli bir eğitimle olacağı temel bir kabul olarak karşımıza çıkmaktadır (Denktaş, 2003)

Emniyet Teşkilatı, çağımızın gereklerine uygun kendini hazırlarken, Türkiye'nin önemli politikaları arasında olan AB üyeliği kapsamında hizmet veren bir kurum haline gelebilmek için her türlü imkânlarını kullanmaktadır. Bu yöndeki çalışmaların en önemlisi eğitime yönelik çalışmalardır, eğitim çalışmaları içinde ise hizmet içi eğitim önemli bir yer tutmaktadır. Teknolojik, ekonomik ve sosyal alanda meydana gelen gelişmeler çerçevesinde emniyet teşkilatındaki görevli personelin kazanmış olduğu meslek öncesi bilgi ve beceriler, değişme ve gelişmeler karşısında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle emniyet teşkilatında çağın gereklerine uygun ilerlemenin sağlanması ancak hizmet içi eğitim ile mümkündür.

## **1. 2. Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi; “Hizmetiçi Eğitimin Emniyet Teşkilatında görev yapan personelin iş doyumu ve performans düzeylerine etkisi nedir?” biçiminde oluşturulmuştur.

## **1. 3. Alt Problemler**

Bu araştırmada, problem cümlesinde belirtilen amaç çerçevesinde aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.



1. 3. 1. Emniyet teşkilatında görev yapan polis memurlarının iş doyumları genel olarak ne düzeydedir?

1. 3. 2. Emniyet teşkilatında görev yapan polis memurlarının iş doyumları hizmet içi eğitim alma durumlarına göre farklılık göstermekte midir?

1. 3. 3. Emniyet teşkilatında görev yapan polis memurlarının iş doyumları onların cinsiyet, eğitim durumu, rütbesi, mesleki kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?

1. 3. 4. Emniyet teşkilatında görev yapan amirlerin görüşlerine göre, polis memurlarının genel performans düzeyleri ve hizmet içi eğitim alma durumuna göre nasıl değişmektedir?

1. 3. 5. Emniyet teşkilatında görev yapan amirlerin rütbeleri polis memurlarının genel performansını, hizmetiçi eğitim alma durumuna göre değerlendirmede farklılık göstermekte midir?

#### 1. 4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Emniyet Teşkilatında görev yapan polis memurlarının almış oldukları hizmetiçi eğitimlerinin, personel performansına ve iş doyumuna etkisini belirleyerek elde edilen bulguları yorumlayıp varsa aksaklıkları giderebilecek öneriler ile ilerde yapılacak çalışmalara katkıda bulunmaktır.

#### 1. 5. Araştırmanın Önemi

Tablo – 1 Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Sayısı

Rütbe	Toplam
Emniyet Müdürü	3.888
Emniyet Amiri	3.422
Başkomiser	1.835
Komiser	2.733
Komiser Yardımcısı	2.248
Polis Memuru	181.673
Çarşı Mahalle Bekçisi	5.094
TOPLAM	200.893

Tablo – 1’de EGM Performans programında, 27.01.2010 tarihli yayınlanan personel sayısı 200.893 olarak görülmektedir. Ülkenin genel emniyet ve asayişini sağlayan polislerin eğitiminde, hizmetiçi eğitim büyük rol oynamaktadır.

Hizmetiçi eğitim, yaşam boyu eğitim içinde yer alan bir alt süreçtir. Özellikle yaşamın uzunca bir bölümünün geçirildiği meslek hayatında kendinden beklenen hizmeti yerine getirecek durumda olmayan kişilerin, eksikliklerinin derhal giderilmesi gerekmektedir. Bunun tek yolu, bu kişilerin hizmetiçi eğitimden geçirilmeleridir (EGM, 2003). Ülke için bu kadar önem teşkil eden bu kurumun hizmetiçi eğitimi hakkında daha öncede çalışmalar yapılmıştır.

Kayıkçı, (2002); çalışmasında kamu kesiminde hizmetiçi eğitim ve görevde yükselme eğitimi programını değerlendirmeye almıştır. Çalışmasında herhangi bir örgün eğitim kurumundan mezun olmakla kazanılan beceri ve mesleki bilgileri, bu alanlardaki hızlı değişim karşısında bir süre sonra yetersiz kaldığı, verimliliği artırarak ayakta kalmak isteyen işletmelerin personelini hizmet içi eğitimden geçirerek her türlü gelişmeye uyum sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Eğitime önem veren ülkelerin hizmetiçi eğitim etkinliklerinde önde olduğunu, önem vererek ciddiyetle üzerinde durulduğunu, Türkiye’de ise gerek eğitim seviyesinin düşüklüğü gerekse istihdam edilenlerin dağılımı itibari ile hizmetiçi eğitim etkinliklerinin yeterince başarılı olmadığını tespit etmiştir.

Baylan, (2003); çalışmasında Van İl Emniyet Müdürlüğünde çalışan personele verilen hizmetiçi eğitimi değerlendirmiştir. Çalışmasında Baylan, hizmetiçi eğitime katılan personelin daha çok birimi tarafından uygun görülen kişilerden oluştuğunu, katılanların yarıya yakını hizmetiçi eğitimin faydasına inanmadığını tespit etmiştir. İçerikle ilgili olarak personelin çoğu konunun eski konuların tekrarı olduğunu belirttiği, içerik konusunda personel görüşüne başvurulmadığı da tespit etmiştir. Kurs süresinin genel olarak yeterli olduğu, eğitimin alanların sayısının yeterli olduğunu vurgulamıştır. Eğitim ortamlarını şehir dışında motive edici, gürültüsüz bir yerde olması gerektiği, eğitimcilerin yeterli olduğu fakat konularında uzmanlaşan kişilerce eğitimin verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Öğretim yöntemi olarak soru cevap ve örnek olay yönteminin

kullanıldığını, programların yetişkin özellikleri dikkate alınarak hazırlanması gerektiği, yeterli bir hizmetiçi eğitim politikasının bulunmadığını tespit etmiştir.

İşbeceren, (2002); çalışmasında hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin değerlendirmesine yönelik 9`uncu Ana Jet Üs Uçak Bakım Komutanlığı Bakım Eğitim Merkezi Amirliğinde görevli personele verilen hizmetiçi eğitimi değerlendirmiştir. Sonuçlara bakıldığında hizmetiçi eğitim ihtiyaçları belirlenirken personelin ihtiyaçları göz önüne alındığı, eğitim programların hazırlanmasında, programların personelin bilgi ve becerilerine uygun olduğu ve hedefler doğrultusunda yürütüldüğü belirtilmiştir. Hizmetiçi eğitimi veren, personelin çoğunluğunun yeterli bilgiye sahip olduğu, ders öncesi yeterli hazırlık yaptığı, öğretimde uygun öğretim yöntemleri kullandıkları, dersi ilginç hale getirmede kısmen başarılı oldukları tespit edilmiştir. Eğitim ortamları konusunda yeterli derslik olduğu, fiziki koşullar açısından kısmen yeterli olduğu, sonucuna varmıştır.

Aslanoğlu, (1999) çalışmasında örgütsel değişimle ilişkili olarak Türk kamu kesiminde hizmetiçi eğitim konusunda araştırma yapmıştır. Araştırmasında değişme ve gelişme için gerekli olan rasyonel düşünme gücü, bilgi, yetenek ve tecrübeye sahip bireyler hizmetiçi eğitim programları sayesinde yetişeceğini, hizmetiçi eğitime katılan personelin çalıştığı kurumla bütünleşerek, performansı, verimliliği, motivasyonu artarak daha fazla iş yapacağı, iş kazalarında gözle görünür bir azalma yaşanacağı, sonuçta örgütünün etkinliği ve verimliliğinin artması ile diğer kuruluşlarla daha güçlü bir şekilde rekabet edebileceği, bu nedenle hizmet içi eğitim ve örgütsel verimlilik üzerinde daha fazla araştırmanın yapılması gerektiği, hizmet içi eğitim faaliyetlerine daha fazla zaman ve para ayrılması gerektiği çünkü insana yapılan yatırımın her zaman kazanç olduğu sonuçlarını elde etmiştir.

Yapılan araştırma sonuçları göz önüne alındığında, Emniyet Teşkilatı, çağımızın gereklerine uygun kendini hazırlarken bu yöndeki çalışmaların en önemlisi hizmetiçi eğitimidir. Teknolojik, ekonomik ve sosyal alanda meydana gelen gelişmeler çerçevesinde emniyet teşkilatındaki personelin kazanmış olduğu meslek öncesi bilgi ve beceriler, değişme ve gelişmeler karşısında yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle

emniyet teşkilatında çağın gereklerine uygun ilerlemenin sağlanması ancak hizmetiçi eğitim ile mümkün olacağından bu konuyu mercek altına almakta fayda vardır.

Ayrıca tez sonucunda Emniyet Teşkilatına yarar sağlayabilecek bulgular ile onları değerlendirerek önerilerde bulunulabilir. Varsa aksaklıkları belirlenerek aksayan yönleri değerlendirerek daha sağlıklı hizmetiçi eğitim yapılmasına katkı sağlanabilir.

## **1. 6. Sayıtlar**

Bu araştırmada aşağıdaki temel sayıtlar dikkate alınmıştır.

**1. 6. 1.** Araştırmaya katılan polis memurları ile amirlerin, bu konuya ilgi duyacakları,

**1. 6. 2.** Araştırma kapsamında bulunan katılımcıların görüşlerini hür iradeleri ile objektif olarak belirtecekleri, bu sebeple veri toplama aracının güvenilirlik derecesinin yüksek olacağı,

**1. 6. 3.** Araştırmaya katılan amirlerin değerlendirme yetilerinin yüksek seviyede olacağı,

**1. 6. 4.** Araştırmaya katılan amirlerin yapmış oldukları değerlendirmeleri personelin genel davranışları üzerindeki kanaatine göre değerlendireceği,

**1. 6. 5.** Araştırma kapsamında geliştirilen ölçeğin kapsam geçerliğini sağlamak için uzmanlardan elde edilen bilgiler yeterli olduğu kabul edilmektedir.

## **1. 7. Sınırlılıklar**

**1. 7. 1.** Araştırma Mart 2009 ile Eylül 2009 tarihleri arasında İstanbul'un Küçükçekmece İlçesinde görev yapan rastgele seçilmiş 516 polis memuru ve 58 amirin görüşleri

1. 7. 2. Araştırmadan elde edilecek bulgular polis memurları ile amirlerin, araştırmacı tarafından hazırlanan veri toplama aracına vereceği yanıtlardan elde edilecek bilgiler ile sınırlıdır.

### 1. 8. Tanımlar

Bu araştırmada sıkça kullanılan terimler, aşağıda tanımlandığı anlamlarda kullanılmıştır.

**Amir:** Rütbeli polis görevlilerine genel olarak verilen ad. (Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser, Emniyet Amiri, 1. Sınıf Emniyet Müdürü, 2. Sınıf Emniyet Müdürü, v.b.)

**Memur:** Polis memuru rütbesindeki personel

**Birim:** Hizmet içi eğitimlerin yapıldığı, Polis Eğitim Merkezi, Polis Okulu, İl Emniyet Müdürlükleri ve Daire Başkanlıklarıdır (EGM, 1983).

**Emniyet Teşkilatı:** Kamu güvenliği ve düzenini sağlamakla mükellef, kamu gücünü temsil eden bir kamu kuruluşudur.

**Polis:** Kamu düzeninin ve kamu hâkimiyetinin sürdürülmesini sağlayan, suçu önleyip, suçluları yakalayan, halkın can ve malını koruyan; yardım isteyenlere, yardıma muhtaç çocuklara ve kendini koruyamayacaklara yardım eden; kanunların kendisine verdiği diğer görevleri de yapan resmi bir güçtür. Toplumun düzenini, kanunun ve kişilerin temel hak ve özgürlüklerini kullanmasını, konut dokunulmazlığını, halkın ırz can ve malını koruyan, toplumun güven içinde yaşamasını sağlayan, yardım isteyenlere ve yardıma muhtaç düşkün ve sakatlara yardım eden ve kanunların kendisine verdiği görevleri yapan silahlı bir kuvvettir (ETK, 3201 s.k.).

**Hizmetiçi Eğitim:** Özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz, 1997).

**Emniyet Hizmetleri Sınıfı Personeli:** Emniyet hizmetlerini yürüten Polis Memuru, Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser, Emniyet Amiri, Emniyet Müdürü gibi memurlara verilen addır (EGM, PDB, PMU, 2001).

**Örgüt:** Ortak bir amaç veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat (TDK Sözlüğü).

**İş Doyumu:** Lawler'a göre iş doyumu; "bireyin işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda duyduğu haz ya da ulaştığı olumlu duygusal durum" dur (Akt: Başaran, 1992). Yine Price (1972) doyumu, "bir örgüte katılanların örgüt üyeliği hakkındaki olumlu duyguları" olarak tanımlar (Akt: Tosun, 1981). Bluum ve Naylor ise iş doyumunu; "bireyin sahip olduğu çeşitli tutumların bir sonucu" olarak ifade ederler. Bu tutumlar, ücret, çalışma koşulları, denetim, gelişme olanakları, iş değerlendirmesi ve işteki sosyal ilişkiler gibi değişkenler ile ilişkili genel bir tutumdur (Akt: Balcı, 1985).

**Performans Değerlendirme:** Bir iş görenin yapmakla yükümlü olduğu görevindeki etkinliği ve yeterliliği hakkında bilgi veren ve bu doğrultuda gösterdiği performansı ölçmeye imkân sağlayan bir süreçtir (Aldakhilallah ve Parente, 2002). Bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla iş görenin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1995).

## BÖLÜM II

### 2. KONUYLA İLGİLİ KURUMSAL TEMEL

Bu bölümde, hizmetiçi eğitim, performans değerlendirme ve iş doyumu gibi temel kavramlar hakkında ayrıntılı bilgi verilecektir.

#### 2. 1. Hizmetiçi Eğitim

##### 2. 1. 1. Hizmetiçi Eğitimin Tanımı

Aşağıda, hizmetiçi eğitim ile ilgili yapılan tanımların bazılarına yer verilmiştir.

Hizmetiçi eğitim, personelin çalışmış olduğu kurumdaki görevin yerine getirilmesi için ihtiyaç duyulan bilgi ve yeteneklerin, kendi huzurları ve bağlı buldukları kuruluşun ilerlemesine ve gelişmesine yardımcı olacak şekilde düzenli geliştirilmesidir (Sağlam, 1982).

Hizmetiçi eğitim, Kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirme amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvuru eğitim etkinlikleridir (Tutum, 1979).

Hizmetiçi eğitim, kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığı sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir (Canman, 1995).

Hizmetiçi eğitim, bir meslek sahibinin mesleğe başladığı ilk günden mesleği bıraktığı güne kadar kendini mesleği için yetiştirmesi veya görev yaptığı organizasyon tarafından yetiştirilmesidir (Başaran, 1990).

Hizmetiçi eğitim, gerçek ve tüzel kişilere ait iş ve hizmet alanlarında ve bir göreve atanıldıktan sonra verilen eğitimidir. Kurumun başarısını ve değerini artırmaya yönelik beceri, bilgi ve davranışların kazanılmasını hedefleyen eğitim sürecidir.

Hizmetiçi eğitim ile ilgili yukarıdaki tanımlara bakıldığında, ortak paydanın bir kurum ya da kuruluş da hizmet veren personelin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarının yaşanan zamanın ihtiyaçları doğrultusunda geliştirilmesi ve istenilen bu davranışların gerçekleştirilmesi olduğunu görmekteyiz.

Günümüzde teknolojik ve toplumsal alanlarda meydana gelen hızlı ve sürekli değişim, kurumları ayakta kalmaları, varlıklarını sürdürerek başarıya ulaşabilmeleri personelin bilgi ve yeteneklerinin sürekli geliştirilmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu sebeple hizmetiçi eğitim tüm kurum ve kuruluşların devamlılığını sağlanmasında büyük bir paya sahiptir. Hayatımızın uzun bir bölümünün geçtiği meslek hayatında beklenen hizmeti yerine getirmede yaşanan sıkıntıların ivedilikle giderilmesi şarttır. Bunun şartı yerine getirmenin en kolay yolu ise hizmetiçi eğitimidir.

## **2. 1. 2. Hizmetiçi Eğitimin Önemi ve Amaçları**

Eğitim, toplumların varlığını sürdürmede ve gelişimlerini devam ettirmelerinde önemlidir. Eğitim; kurumların çağın gereklerine ve yeni gelişmelere uyum sağlamasında ayrıca da kalitenin artmasında önemli faktörlerden biridir. Günümüzün en önemli sorunlarında biri de eğitimidir. Hızla gelişen teknoloji ve dünyamızda bilgiler sürekli kendini yenilemekte, bu gelişmeler insanı daha üretken, yararlı ve güçlü olmasını zorunlu kılmaktadır.

Özdamar'a göre; kamu hizmetine girmeden önce insanlar için bilgi ne kadar gerekli ise; kamu hizmetine girdikten sonra da korunması ve artması zorunludur. Bilginin devamlılığını ve artmasını sağlamak, devletin ve kurumların en önemli görevidir. Kamu hizmetini yapan kişilerin iktisadi ve kültürel gereksinimlerini gidermeye çalışan, kalkınmayı sağlayan çağdaş bir devlet isteniyorsa, nitelikli, bilgili, uzman personelin yetiştirilmesi gerekmektedir (Akt: Gökçeğöz, 1998)



Tüm ülkelerde eğitim temel bir hak ve sürekli bir çalışma olarak kabul edilmektedir. UNESCO, 1970 yılını eğitim yılı olarak kabul etmiş bu konuda bir de tasarı hazırlamıştır. Hazırlanmış olan tasarımın genel ilkeleri şunlardır:

- ❖ Eğitim okul ile bitmez, yaşam boyu sürer.
- ❖ Dünya sürekli değişimin içindedir.
- ❖ Okullarda öğrenilen bilgiler bir süre sonra yetmemeye başlar
- ❖ Yeni sorunları çözebilmek, yeni koşulları anlayabilme ve evrimleri izleyebilmek için yeni bilgiler gereklidir.
- ❖ Yetişkinlerin eğitimi, halk eğitimi, okul dışı eğitim, radyo ile eğitim, olgunlaşma kursları hep bu sürekli eğitim kapsamına girmektedir (Tortop, 1992).

Bütün dünya ülkelerinin dikkat kesildiği eğitim konusuna gereken önemi ülke vermek durumundayız. Yaşanan hızlı gelişmeler sosyal ve kültürel açıdan değişmelere yol açmaktadır, bu sebeple öğrenilmesi gereken bilgi ve becerilerde artışlar olmuştur. Bu bilgileri yalnızca örgün eğitimle kazandırmak mümkün değildir. Çeşitli eğitimlerden geçerek meslek hayatına başlayan bireylerin daha önce edindiği bilgi ve becerileri sürekli gelişen ve değişen bilim karşısında yetersiz kalmaları sebebiyle, bireylerin meslek yaşamları boyunca hizmetiçi eğitimle sürekli eğitilmeleri gerekmektedir.

Eskiden deneme-yanılma yöntemiyle insanların daha iyi öğrenebileceği düşünülüyordu fakat hem maddi külfeti hem de zaman kaybı olması sebebiyle bu düşünce yerini daha kullanışlı olan hizmetiçi eğitime bırakmıştır. Özellikle genç nüfusun az olduğu ülkelerde, deneme-yanılma yöntemi yerine insan gücünün en kısa zamanda iş başarısını artıracak yöntem olarak hizmetiçi eğitimin yaygınlaştırılması gereklidir.

Bireylerin meslekleri ile ilgili yeni bilgi, beceri ve teknikleri kazanmaları, mesleki sorunlara çözümler getirebilmeleri, dolayısıyla çalışmakta oldukları kuruma uyum sağlamaları ve başarılı olmaları bireylerin meslek yaşamlarında sürekli eğitilmeleri ile mümkündür (Köksal, 2001).

Eğitim çalışmalarında amaçların belirlenmesi, eğitim sürecinde yapılacak etkinliklerin, kullanılacak araç-gereç ve uygulanacak yöntemin karşılaştırılmasına ışık tutar (Pehlivan, 1997).

Amaç belirlenmeden, ulaşılması istenilen hedef, elde edilmesi arzulanan sonuç belli olmadan yapılacak çalışmalar hakkında karar verilmesi ve sonunda da bir değerlendirme yapılması olanaksızdır. Hizmetiçi eğitimin amaçları saptanırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır:

1. Hizmetiçi eğitimin amaçları, kurumun amaçları içinde yer almalı ve sistem amaçları bütünleştirilmelidir.
2. Amaçlar, hizmetiçi eğitim yolu ile kazandırılacak davranışları tanımlamalıdır.
3. Hizmetiçi eğitim amaçları sağlanabilen ortamlarla ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır.
4. Hizmetiçi eğitim amaçları, bireylerin yeteneklerine uygun ve ilginç olmalıdır.
5. Hizmetiçi eğitimin amaçları, bireylerin gereksinmelerini kapsmalı ve karşılamalıdır.
6. Hizmetiçi eğitimin amaçları, birey gereksinmelerini ve kurum hedefleri ile tutarlı ve dengeli olmalıdır.
7. Saptanan hizmetiçi eğitim amaçları kendi içinde tutarlı olmalıdır.
8. Amaçlar hizmetiçi eğitimin sonuç ve ürününü ortaya koymalıdır.
9. Amaçlar tanımladığı davranışlar bakımından ölçülebilir nitelikte olmalıdır.
10. Hizmetiçi eğitimin amaçları yenilik ve değişmelere göre geliştirilebilecek nitelikte olmalıdır (Taymaz, 1997).

Pehlivan'a göre; hizmet içi eğitimin genel amaçları; kurum açısından, birey açısından ve grup açısından olmak üzere üç açıdan incelenmektedir.

***Kurum açısından amaç;*** İş düzeni ve verimliliğin herhangi bir aksaklığa uğramadan işleminin sağlanmasıdır.

***Birey açısından amaç;*** bireyin üzerine dsen görevini en iyi şekilde yerine getirmesidir.

**Grup açısından amaç;** bireyin grup içerisinde çalıştığı gruba uyumunu sağlayarak eşgüdüm ve işbirliği içerisinde çalışmasına yardımcı olmasıdır.

**Yöntem olarak hizmetiçi eğitimin amacı;** bireylere bilgi, beceri ve tutumların en uygun şekilde kazandırılması olarak düşünülebilir (Pehlivan, 1997)

Görüldüğü üzere hizmetiçi eğitimde amaçların iyi belirlenmesi ve bu amaçları gerçekleştirmeye yönelik planlanmasını zorunlu kılmaktadır. Nitekim amaçlarına hizmet etmeyen bir hizmetiçi eğitimden verim alınması beklenemez.

Hizmetiçi eğitim planlamasına başlamadan önce, genel amaçların saptanması gerekir. Genel amaçlar, hizmetiçi eğitimin yapılacağı kurumun politikasına ve amaçlarına uygun olarak sistem bütünlüğünü koruyacak şekilde saptanır. Hizmetiçi eğitimin genel amaçları sınırlı olmamakla birlikte aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

1. Kurumda üretilen mal veya hizmetin nitelik ve niceliğini artırmak.
2. Üretimde verimlilik ve kazancı artırmak, kusurlu üretimi azaltmak.
3. Üretim zamanında yapılmasını, malzeme ve enerji tasarrufunu sağlamak.
4. Üretim araçlarının yerinde kullanılmasını sağlamak, teknolojiyi uygulamak.
5. Gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak, üretim metotlarını geliştirmek.
6. İş kazalarını ve meslek hastalıklarını önlemek, iş güvenliğini sağlamak.
7. Personel arasında iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmek.
8. Kurumda disiplin olaylarını, anlaşmazlıkları ve şikayetleri azaltmak.
9. Personeli tanımak, kaliteli işgücünü sağlamak ve kadrolaşmayı kolaylaştırmak.
10. Kontrol işlem ve yükünü azaltmak, rekabet gücünü etkinliğini artırmak.
11. Personelin güven duygusunu geliştirmek, güdülemek ve moralini yükseltmek.
12. Personele gerekli yeterlilikleri kazandırmak, memnuniyet ve doyumunu sağlamak.
13. Yenilikleri yakından izlemek, personelin ortama uyumunu kolaylaştırmak.
14. Personel hareketliliğini önlemek, kurumda yer değiştirme ve yükselme imkanı sağlamak.

15. Kurumun çevrede, personelin isinde başarısını, değerini ve saygınlığını artırmak(Taymaz, 1997).

### **2. 1. 3. Hizmetiçi Eğitimin Özellikleri**

Herhangi bir hizmetiçi eğitim programının amacı, kurumsal bir sistemde istenilen yönde bir değişikliğin oluşturulmasıdır. Bu değişikliği ortaya çıkaracak eğitim programları; her kurumda, belirli düzeylerde, farklı bireylere, uygun yöntemlerle düzenlenebilir (EGM, EDB, 2001).

Hizmetiçi eğitimin genel özellikleri aşağıdaki gibidir;

1. Hizmetiçi eğitimin amaçları saptanırken ve plan hazırlanırken kurum amaç ve politikası göz önünde tutulur ve uygun olmasına önem verilir.
2. Hizmetiçi eğitim programları hazırlanırken personelin eğitim ihtiyacı, öğrenim durumları, özgeçmişleri dikkate alınır. Kurumun amaçları ile bireylerini beklentileri dengeli tutulur.
3. Hizmetiçi eğitim programları, katılan personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinmelerine, sorunlarına ve amaçlarına uygun biçimde geliştirilir.
4. Hizmetiçi eğitim programlarına katılan personel yetişkin insandır. Yaşları, deneyimleri, öğrenim alan ve seviyeleri farklılık gösterir. Nitelikleri göz önünde bulundurularak küçük ve homojen gruplar oluşturulur.
5. Hizmetiçi eğitim programları iş veya hizmetin gerektirdiği davranış değişikliği sağlayacak veya yeni davranışlar kazandırabilecek nitelikte hazırlanır ve uygulanır.
6. Kısa sürede uygulamalı olarak yürütülecek öğretim programları bireyleri hizmetiçi eğitimin gerekliliğine ve yararına inandıracak ve kanıtlayacak şekilde düzenlenir.

7. Kurumda her alan ve kademede çalışan personelin yetiştirilmesi için öğretim programları bireyler ve birimler arası ilişki ve işbirliği sağlayacak şekilde düzenlenir.
8. Hazırlanan eğitim programları iş veya görevin gerektirdiği yeterlilikleri kazandıracak şekilde kurum içinde veya dışında, iş basında veya iş dışında, uygun yerde gerekli ortam sağlanarak uygulanır.
9. Hizmetiçi eğitimde uygulanacak öğretim yöntemi, öğretim araçları, personelin durumu ve kurumdaki eğitim ortamı göz önünde tutularak saptanır.
10. Hizmetiçi eğitim programlarına katılanları tanımak amacıyla ön, program uygulamasındaki eksiklikleri saptamak için ara, katılanların başarısı ve programın yararlık derecesini belirlemek için son değerlendirmeler yapılır. Ayrıca programın yararlı olma derecesini saptamak üzere katılanların işlerine döndüklerinde 3 veya 6 ay sonra izleme değerlendirmesi yapılır (Taymaz, 1997).
11. Hizmetiçi eğitim etkinlikleri kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanır (Köksal, 2001) .

#### **2. 1. 4. Hizmetiçi Eğitim Türleri**

Uygulanacak hizmetiçi eğitimle ulaşılmak istenen hedefler, bireye verilecek hizmetiçi eğitimin türünü belirlemede etkindir. Ayrıca kişinin yetenekleri, personelin çalışacağı birim, örgütün personel ihtiyacı da bu belirlemenin etkenlerindedir. Bu ölçütlerde hizmetiçi eğitim türleri şöyle sıralamaya tabi tutulabilir.

##### **2. 1. 4. 1. Temel Eğitim**

Göreve yeni başlayan veya kuruma yeni girmiş olanlar için düzenlenen bu eğitim türü, adaylık, oryantasyon ve stajyerlik eğitimi olarak da adlandırılmakta ve genellikle sürelerle sınırlandırılmaktadır. Bu hazırlık eğitimi sonunda birey kurumun amaçlarını tanır, kurum içindeki yerini, görevlerini ve haklarını bilir. Kendi yetenekleri ile kurumdaki görevi arasında bir ilişki kurar. Teorik bilgilerini uygulama alanı bulur.

Kurumsal tutum ve davranışlar kazanır, kurumun çalışma ilkelerini öğrenir ve bunlara uyum sağlar.

### **2. 1. 4. 2. Geliştirme Eğitimi**

Adaylık sonrası mesleğe asaleten atanan personel için düzenlenen bir hizmetiçi eğitim türüdür. Bu eğitimle personel, bilgi ve becerilerini tekrarlayarak, hizmet öncesi eğitimde kazandığı bilgi ve becerilerden geçerliliğini ve etkinliğini kaybedenlerin yerine yenilerini kazanır.

### **2. 1. 4. 3. Yükselme Eğitimi**

Kurumun ihtiyaç duyduğu üst düzey kadrolar için, örgüt içinde belirli başarı ölçütlerine ulaşarak, bir üst görevin yeterliliklerini kazanabileceği kanısını oluşturan ve yükselmeye istekli olan personelden, akademik nitelikli ve nicel boşlukları dolduracak yeterli personel sağlamak üzere düzenlenen bir hizmetiçi eğitim türüdür.

### **2. 1. 4. 4. Alan Değiştirme Eğitimi**

Temel amacı, kurumun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak olan tamamlayıcı türdeki bu hizmetiçi eğitimle, personelin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek, işten sağladığı maddi ve manevi kazanç ile doyumu yükseltmekte amaçlanmaktadır. Çünkü günümüzde uğraş alanlarından her biri için düzenlenmiş özel bir hizmetiçi eğitimden söz etmek mümkün değildir (EGM, 2003).

Ayrıca hizmetiçi eğitim faaliyetleri dört başlık altında şu şekilde de toplanabilir (Aytaç, 2000);

*1) İşe yeni başlayacak olanlara yönelik eğitim*

- ❖ Hizmet öncesi eğitim

- ❖ İŖi tanıtma ve uyum eğitimi
- ❖ İŖ baŖında yetiŖtirme

2) *Meslek kazandırma eğitimi*

- ❖ Meslek becerileri kazandırma
- ❖ Temel meslek eğitimi

3) *Meslekli olarak alıŖmakta olanlara yönelik eğitim*

- ❖ Teknolojiye uyum eğitimi
- ❖ Meslekte ilerleme ve geliŖtirme eğitimi
- ❖ İleri meslek eğitimi

4) *Yöneticilerin eğitimine yönelik faaliyetler*

- ❖ Yönetim bilim ve teknoloji eğitimi
- ❖ Ar-ge, sorun çözme vb. konularda eğitim
- ❖ Teknolojiyi izleme, değerlendirme ve uyarlama eğitimi
- ❖ Toplam Kalite Yönetimi
- ❖ Değerim Yönetimi
- ❖ Kriz Yönetimi
- ❖ rgt GeliŖtirme
- ❖ Amaçlara Göre Yönetim
- ❖ Sinerji Yönetimi
- ❖ Zaman Yönetimi
- ❖ Stres Yönetimi
- ❖ atıŖma Yönetimi
- ❖ Proje Yönetimi

## 2. 1. 5. Hizmetiçi Eğitimin Gerekliliği

Hizmetiçi Eğitimin gerekliliği, Taymaz (1997), tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. Kurumda üretilen mal veya hizmetin saptanan ya da beklenen kalitenin niteliğinin altında olması.
2. Üretilen mal veya hizmetin gerekli niceliğin, miktarın altına düşmesi, kalitenin azalması.
3. Üretimin zamanında alınmaması, gecikmesi, süre standartlarına uygun olmaması ve verimliliğin azalması.
4. Üretim için gereğinden fazla malzeme kullanılması malzeme zayıfatının artması.
5. Kurumda bakım ve onarım giderlerinin amortisman sınırlarını aşarak artış göstermesi.
6. Mal veya hizmetin üretiminde kusur, iş kazalarının artması, iş düzeninin bozulması.
7. Kuruma yeni alınan personelin ortama ve işe uyum sağlamada bazı sorunlarla karşılaşması.
8. İşin kabul edilmesinde ve yapımında beklenen algılama, benimseme ve istekle çalışmaların azalması.
9. Kurumda iletişim, işbirliği ve koordinasyonda aksaklıkların meydana gelmesi.
10. Personel moralinin bozulduğunun görülmesi ve güdülenmesi gereğinin üzerinde durulması, zorunlu bir hale gelmesi.
11. Kurumda çalışan personel arasında uyuşmazlık ve disiplin olaylarının artması.
12. Kurumda personel hareketliliğinin, yer değiştirme ve ayrılmaların artış göstermesi.
13. Kurumun etkinlik alanı ile ilgili değişiklik ve yenilikleri yürütecek eleman sağlamada güçlük çekmesi.
14. Rakip olan diğer kurumların rekabet prensiplerine karşı personelin uyanık olması gerekliliği.



15. Kurum içinde ve dışında kazanılan, beklenen saygınlığın azalması.

21. Yüzyılın başından itibaren dünya dengeleri bilgiye dayalı olarak değişmeye başlamıştır. Buna bağlı olarak toplumlar ve kuruluşlarda etkilenmiştir. Bu değişimlerin en önemlileri teknolojik, ekonomik ve sosyal hayatta meydana gelen gelişmelerdir. İnsanın içerisinde yaşadığı topluma uyum sağlayabilmesi ve üzerine düşenleri yapabilmesi için öğretim kurumlarında, kendilerine gerekli bilgi, beceri, tutum ve alışkanlıklar kazandırılır. Meslek öncesi eğitimde bireyin kazanmış olduğu bilgi ve beceriler, değişme ve gelişmeler karşısında yetersiz kalmaktadır. Bu eksikliğin ortadan kaldırılması, verimin sağlanmasında büyük paya sahip olan bireyin istenilen niteliklere sahip olabilmesi, sürekli eğitimle sağlanır, bu da hizmetiçi eğitimle olur.

Her kurum önceden belirlediği personel politikasına uygun bir biçimde çeşitli yöntemler uygulayarak personelini seçer ve görevlendirir. İşe yeni alınan personelin bir kısmı kısa zamanda uyum sağlar ve başarılı olabilir. Fakat bütün personelde aynı şekilde gözlemlenmek mümkün olmayabilir. Personelin özellikle görevin gerektirdiği davranışları yerine getirebilmesi için hizmetiçi eğitimden geçirilmesi gerekmektedir.

Kurumlar personel seçerken, seçeceği personelin işin gerektirdiği niteliklere sahip olmasının yanı sıra değişime ve gelişmelere kolayca uyum sağlayabilecek kapasitede olmasına da özen gösterir. Bireyin çalıştığı ortama uyum sağlayabilme derecesi hizmet içinde yetişmesine bağlıdır (EGM, 2003)

## **2. 1. 6. Hizmetiçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler**

Kurumların, amaçlarına ulaşmalarında en büyük etmen, hizmetiçi eğitimdir. Hizmetiçi eğitimin amaçlarından biri, personelin sahip olduğu bilgi, becerilerinin tamamını iş yaşamında kullanabilecek düzeye getirerek başarılı olmalarına katkıda bulunmaktır.

Herhangi bir kurumda görevlendirilen personel gerekli bilgi ve becerileri kazanmış olması yeterli olsa dahi, zamanının önemli bir kısmını geçirdiği iş yerinde istekliliğini artıracak tutumun da kazandırılması gerekir. Bu açıdan incelendiğinde

bireylerin mesleklerinde istenilen görevi yerine getirebilmesi ve kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için bireylerin yeni bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarına olanak sağlayan hizmetiçi eğitimin yapılması gerekmektedir.

Emniyet Genel Müdürlüğü 2004 Yılı Eğitim Planına göre; ,hizmetiçi eğitimi zorunlu kılan nedenler çeşitli olmakla birlikte başlıcaları şöyle belirtilebilir;

- ❖ Toplumsal yapıdaki gelişme ve değişmelere uyum sağlayabilmek için bireylerin ömür boyu eğitime ihtiyaçları vardır.
- ❖ Mesleklerde (çalışılan birim) hizmet öncesi alınan eğitim ile çözümlenemeyecek birçok problemi ortaya çıkabilir. Bu problemlerin çözümünde personelin meslek hayatında eğitilmeleri gerekmektedir.
- ❖ Bilim ve teknik alanda meydana gelen sürekli gelişmeler her meslek alanında yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmektedir. Çalışanlar bu bakımdan sürekli öğrenmeye ve gelişmeye zorlanmaktadır. Bu zorlama hizmetiçi eğitimi zorunlu kılmaktadır.
- ❖ Hizmet öncesi verilen eğitim, bireylerin sahip olduğu yeteneklerinin tamamını ortaya çıkarmaya ve geliştirmeye yeterli gelmemektedir. Kişilerin sahip olduğu gizli kalmış kabiliyetleri çalışma hayatında (uygulamada), daha iyi ortaya çıkabilir.
- ❖ Çok pahalı olan araç ve gereçlerin kullanılmasını gerektiren eğitim programı, genellikle meslek öncesi eğitimlerde sağlanamaması neticesi oluşan eksiklikler, hizmetiçi eğitim yolu ile giderilebilir.
- ❖ Kuruma yeni giren personelin ortama ve işe uyum sağlamada birtakım sorunlarla karşılaşması, personelin moralinin bozulduğunun görülmesi ve motive edilmesi gereğinin zorunlu hale gelmesi, işin yapımında beklenen algılama, benimseme ve istekli olarak çalışmaların azalması, kurumda iletişim, işbirliği ve koordinasyonda aksaklıkların ortaya çıkması, kurumun içinde ve

dışında kazanılan, beklenen saygının azalması hizmetiçi eğitim yolu ile giderilebilir.

## **2. 1. 7. Hizmetiçi Eğitimin Yasal Zorunluluğu**

Emniyet Teşkilatında hizmetiçi eğitim faaliyetleri 06.10.1983 tarihli “Emniyet Genel Müdürlüğü Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliğinin” hükümleri çerçevesinde yapılmaktadır.

Adı geçen yönetmeliğin ikinci maddesinde bu yönetmelik teşkilat içinde ve teşkilat dışındaki diğer eğitim kurumları ile yurt dışında yapılacak eğitim faaliyetlerini, eğitime katılacakların nitelikleri ile yükümlülüklerini ve hizmetiçi eğitime ilişkin diğer hususları kapsar.

Aynı yönetmeliğin 3. maddesinde ise; “Bu yönetmelik 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 214. maddesine dayanarak hazırlanmıştır. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 214. maddesine göre; “Devlet Memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanarak hizmetiçi eğitim, Devlet Personel Dairesi tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür.”

Aynı kanunun 215. maddesinde; “Her kurum personel yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir Eğitim Birimi kurulur... denir. Aynı kanunun 216. maddesinde ise; “Kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezi açabilirler.” denilmektedir. Emniyet Teşkilatı da 657 Sayılı Devlet Memurları kanununa tabi olduğundan ve kamu hizmeti üreten bir kurum olduğu için bu hükümler çerçevesinde hizmetiçi eğitim faaliyetlerini uygulamak zorundadır.

## **2. 1. 8. Hizmetiçi Eğitimin Sağladığı Yararlar**

Bir kurumda hizmetiçi eğitim etkinlikleri personelin eğitim ihtiyacını karşılamak, kurumun belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmada beklenen verimliliği elde etmek üzere uygulanır. Eğitimden beklenen yararlar amaçların kapsamında yer alır.

Kurumlarda hizmetiçi eğitim genellikle personele işi ile ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacı ile yapıldığından mesleki eğitim niteliği taşımaktadır. Bu sebeple mesleki eğitimden beklenen yararlarla yakın bir ilişkisi olduğu görülür. Eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için kurum ve personelin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir.

Noe Raymond A. ( çeviren: Canan Çetin ) ‘ e göre Hizmetiçi Eğitimin Kurumsal ve Bireysel Yaraları Aşağıdaki gibidir;

### ***Kurumsal Yararlar***

- 1) Personel tatmini artar.
- 2) Ürünün maliyeti azalır.
- 3) Ürünün kalitesi yükselir.
- 4) Üretim zamanında yapılır.
- 5) Verimlilik artışı sağlanır.
- 6) İletişim kolaylıkla sağlanır.
- 7) İş güvenliği sağlanır.
- 8) Gelişmelere uyum sağlanır.
- 9) İşten ayrılmalar azalır.
- 10) Kontrol işlem ve yükü azalır.
- 11) Bakım, Onarım giderleri azalır.
- 12) Kurum kendisini kolaylıkla yeniler.
- 13) Teknoloji üretilir ve uygulanır.
- 14) İş kazaları azalır.
- 15) Meslek hastalıkları önlenir.
- 16) İş metotları geliştirilir.
- 17) İşletmenin imajı düzelir.

### ***Bireysel Yararlar***

- 1) İşinden memnuniyet artar.
- 2) Gütülenir.

- 3) Kazancı artabilir.
- 4) Yeterlik kazanır.
- 5) Ufkunu genişletir.
- 6) Çekingenliği azalır.
- 7) Yenilikleri izler.
- 8) Terfi eder.
- 9) İş kazalarından korunur.
- 10) İşyerine uyum sağlar.
- 11) İnsan ilişkileri artar.
- 12) İşinde devamsızlık yapmaz.
- 13) Başarısını artırır.

Hem kurumsal hem de bireysel yararlar incelendiğinde ve karşılaştırıldığında kurumsal yararlar genellikle maddi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının çoğunlukla sayısal veriler şeklinde olduğu, buna karşın bireysel yararların daha çok manevi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının değer yargıları ile belirtilebilecek durumda olduğu görülmektedir.

## **2. 1. 9. Hizmetiçi Eğitimin Başarı Koşulları**

Hizmetiçi eğitim, kuruma ve bireylere çeşitli yararlar sağlar. Aslında amaç olarak tanımlanan yararların sağlanacağına inanılmazsa, kuşkusuz eğitim külfetine katlanmak gereksizdir. Hizmetiçi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insan gücünün etkinliğini artırma amacına yönelik olarak yapılır ve bu amaca hizmet eder. Ancak, bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmetiçi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini düşünmek veya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Amacın hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleştirilebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlılıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır (Tutum, 1979):

1) Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz. Hizmetiçi eğilim etkinlikleri personelin yeterliği ile beklenen yeterlik arasında farkı ortadan kaldırmak üzere planlanır. İhtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden yapılan eğitim

değerlendirilmesi objektif olarak yapılamaz. Böyle bir durumda değerlendirme yapılmayacağına göre, eğitimin yararlık ve etkinlik derecesi saptanamaz ve hakkında bir yargıya varılamaz.

2) Bireyin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz. Yapılan eğitimde temel amaç, kurumsal yararlar sağlamaya yönelik olabilir. Ancak, eğitilen bireyin isteklendirilmeden, ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçların karşılanmasını sağlayamayan veya kolaylaştıramayan bir eğitim programının diğer boyutları çok iyi olsa da bireyin "benim bu çalışma sonunda kazancım ne olacaktır?" sorusuna kendini az da olsa doyurabilecek bir yanıt verebilmesi gerekir.

3) Hizmetçi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse, başarı sağlanamaz. Eğitim programına katılacak yetişkinlerin öğrenim dereceleri, işteki özgeçmişleri, yaş grupları ve eğitim ihtiyaçları göz önünde tutulmadan hazırlanan programın uygulanması olanaksızdır. Aslında öğrenim kademeli olarak basitten zora, yalından karmaşığa doğru yapılmalıdır. Bu kural dikkate alınmadan yapılan eğitim yararlı olmaz.

4) Birey hizmetiçi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim yapılamaz. Bireyin eğitime karşı istek duyması ve yararına inanması için somut örneklerle, başkalarının ilerlemesine nasıl katkıda bulunduğunu, iş güvenliği ve gelir sağladığını görmesi gerekir.

5) Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz. Hizmetçi eğitim personelinin gizli kalmış yeteneklerini ve potansiyelini geliştirir, ancak yeni bir potansiyel yaratamaz. Bir bakıma personel politikasının yapısal eksikliği ile ilişkili olan bu durumlarda, yetiştirilen personelinden beklenen başarı ve iş verimi sağlanamaz.

6) Hizmetçi eğitim kurumda yalnız bir alan ve kademe yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz. Hizmetçi eğitim çeşitli kademelerde bulunan personelin yapacağı iş veya görevi ile ilgili bilgi ve beceri yanı sıra iletişim, işbirliği ve koordinasyon

tekniklerinin de geliştirilmesi beklenir. Bir alan veya kademede çalışanların yetiştirilmesi, iletişimin sağlanmasına olanak vermez ve bu nedenle de beklenen sonuç alınamaz.

7) Hizmetiçi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte öğretici elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz. Eğitim programına katılan yetişkin zamanın değerlendirilmesini, sarf ettiği çabanın karşılığını almak ister. Öğretici eleman gerekli yeterlikleri kazanmamış ise yetişkinin öğrenme ihtiyaç ve arzusunu karşılayamayacak ve öğrenim istenilen düzeyde olmayacaktır.

8) Bir kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmetiçi eğitim ile çözümlenemez. Bir kurumda örgüt yapısı hatalı oluşturulmuş ve bu nedenle iletişim, işbirliği ve koordinasyonda düzensizlik ve aksaklıklar varsa, hizmetiçi eğitim yolu ile kazandırılan bilgi ve becerinin uygulanmasına olanak sağlanmıyorsa, beklenen derecede yararlanılması düşünülemez.

9) Kurumda hatalı personel politikası, hizmetiçi eğitimin yararlılık derecesini azaltır. Kurum içinde çeşitli kademelere personel atanırken, kurum içinde yetiştirilme, başarı ve yeterlik durumları göz önünde bulundurulmuyorsa, personelin isteklendirilmesi ve güven duygusunun geliştirilmesi güçleşir. Bu durumda birey yapılan eğilimin kendine bir yarar sağlayacağına kuşku ile bakar.

10) Hizmetiçi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilmez. Hizmetiçi eğitim programlarının etkinlik derecesi ile katılanların başarı dereceleri çeşitli yöntemlerle ölçülür ve sonuçlar yorumlanarak bir hükme varılır. Değerlendirme yapılmaksızın başarı ve amaçları gerçekleştirme derecesi hakkında objektif bir karar değil, sadece görüş ve kanaat belirtilebilir.

## **2. 1. 10. Hizmetiçi Eğitimin Sınırlılıkları**

Emniyet Genel Müdürlüğü 2004 Yılı Eğitim Planına göre; Hizmetiçi eğitimin yararları yanında bir takım sınırlılıkları da vardır. Hizmetiçi eğitimin sınırlılıkları da şu şekilde özetlenebilir;

1) Belirli standartları sağlamadan oluşturulmuş bir personel sisteminde hizmetiçi eğitimden istenilen fayda sağlanamaz.

2) Eğitici personelin yeteri kadar nitelik ve niceliğe sahip olmaması hizmetiçi eğitim programını, ulaşılmak istenen amaçlarından uzaklaştırır.

3) Belirli alanlara yönelik programlardan oluşan etkinlikler, beklenen yararın sağlanmasını engeller.

4) Hizmetiçi eğitime katılan personelin yeterli seviyede ön hazırlığının olmaması başarıyı seviyesini düşürür.

4) Eğiticilerin ve katılanların hizmetiçi eğitimin gerekliliğine olan güvensizlikleri eğitimin başarısını engeller.

5) Gerekli ve yeterli araç, gereç ve yöntemler sağlanmamış ise hizmetiçi eğitim amacına ulaşmaz.

6) Eğitim programını değerlendirmek üzere ölçütlerin tespit edilmeyişi programın etkisini azaltır.

## **2. 1. 11. Hizmetiçi Eğitimde Eğitim Ortamlarının Düzenlenmesi**

Eğitim ortamı; eğitim faaliyetlerinin yapıldığı alan, öğrenme-öğretme süreçlerinde bilginin iletildiği ve kursiyerlerin doğrudan etkileşimde bulunduğu personel, araç-gereç, tesis, v.s. öğelerden oluşan çevredir. Eğitim ortamlarının düzenlenmesi kavramının ortaya koyduğu anlam ise; eğitim olgusunun olduğu çevre, mekan veya alandaki insan gücü ve insan gücü dışında kalan öğelerin ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda en verimli ve sağlıklı biçimde ise koşulmasıdır (Köse, 2006).

Buna bağlı olarak öğrenme ortamları; öğrencilerin öğretimde daha aktif olabilmelerini, kendi bilgilerini yapılandırabilmelerini ve bilişsel beceriler



kazanabilmelerini sağlayan önemli etmenlerden birisidir. Bir öğretmen eğitim ortamının (öğrenme ve öğretme ortamı) düzenini tasarlarken iki önemli sınırlılıkla karşı karşıyadır; öğrencilerin zihinsel kapasitesi ve fiziksel çevreden kaynaklanan sınırlılıklar (Güven, 2004).

Öğrenme ortamı, programın amaçları doğrultusunda, içeriğiyle tutarlı olacak şekilde ve öğrenmeyi etkileyen faktörlerle uyum sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Öğrenme-öğretme süreçlerinde ortam, süreçlerin yapısı ve katılımcıların niteliklerine göre belirlenmektedir. Eğitimde fiziksel ortam dediğimizde sınıf, okul ve okulun çevresidir. İnsanın çevresi, insanın iç dünyasında kendisiye olan barışıklığını sağlamakta veya insanı çevresinden gördükleri sayesinde iç dünyasına kapanarak çevresiyle uyumsuz veya psikolojik rahatsız, huzursuz bir insan olmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle eğitimde fiziksel ortam, dış görünüş itibariyle önemsenmeyen, basit görünmesine rağmen insan hayatında oldukça önemlidir.

Eğitim ortamlarının etkili bir öğretme-öğrenme sağlaması, insan gücüne ve diğer kaynaklara bu maksatla işlevsellik kazandırabilmesi için aşığdaki ilkelere dayanması gerekir (EGM, 2003);

**Yetki ve Sorumluluk:** Programın yürütülmesinde diğer program geliştirme personeli ile işbirliği yapabilecek yetenekli bir lidere tam sorumluluk ve yetki vermek, yardımcı personel, araç-gereç ve tesisler için gerekli mali desteği yapmaktır.

**Temin Edilebilirlik:** Eğitim ortamları ihtiyaç duyulduğunda eğitimciler ve diğer eğitimci personelce kolaylıkla temin edilebilmelidir.

**Hizmette Kolaylık:** Eğitim ortamları eğitimcilerin görev yükünü arttırmayacak, çalışmalarını güçleştirmeyecek biçimde kolaylıkla hizmete arz edilebilir durumda olmalıdır.

**Hedef ve Kursiyere Dönüklük:** Eğitim ortamlarının tespiti geçerli öğretme-öğrenme hedefleri, görevin yapısına ve kursiyerlerin özel niteliklerine uygun olarak yapılmalıdır.

***Kursiyer Aktivitesi:*** Bu ilke, eğitim ortamlarının hazırlanmasına kursiyerlerin aktif olarak katılması gerektiğini belirtmekte ve bu amaçla kursiyerin hazırlanması gerektiğini belirtmektedir. Bu ilkenin uygulamaya konulması, kursiyerlere rehberlik etmeyi, kursiyerlerde gerekli yetenekleri geliştirmeyi, ortamlarla kursiyer etkinlikleri arası ilişkileri düzenlemeyi gerektirmektedir.

***Fiziki Tesislerin Düzeni:*** Eğitim ortamlarının kullanılmasında fiziki tesisler ve durumlarla ilgili ayrıntılar: 1- yüksek düzeyde kursiyerin dikkatini çekecek, 2- ortamları sağlıklı biçimde koruyabilecek, 3- zamandan ekonomi sağlayacak tarzda öğrenci sayısı, renk, ısı, ışık, temizlik, gürültü, görünüm (estetik) ve yerleşim düzeni dikkate alınarak en ince ayrıntısına kadar düzenlenmelidir.

***Eğitici Rehberliği:*** Bu ilke, ortamlarla kursiyerler arası etkileşime dikkat çekmekte ve bu maksatla eğitimcilerin bazı hususları yerine getirmesini öngörmektedir. Kursiyerlerin cevaplarını yönlendirme, kursiyerlerin katılımını sağlama, uygun yöntemler uygulama gibi hususlar bu ilke kapsamında yer almaktadır. Etkili bir eğitim ve öğretimin gerçekleşmesinde en büyük role sahip olan öğretmendir. Kursta görev alacak olan öğretim üyeleri sadece alanlarındaki uzmanlıklarına göre değil ders anlatımındaki sahip oldukları üstünlüklerine göre seçilmelidir.

***Eğitime Hazır Olma:*** Eğitim için kullanılacak binaların, tesislerin, eşyaların, araçların ve gereçlerin kullanıma hazır tutulması ve çalıştırılması anlamındadır. Eğitim yerinin eğitime hazırlanması, sağlık koşullarına uygun olarak temizlenmesini, araçların çalışır durumda bulundurulmasını, havalandırma, ısıtma ve aydınlatma gibi hususları içermektedir.

***Destek Hizmet Ortamları:*** Eğitsel amaçlar için kullanılmak üzere düzenlenen okul kitaplıkları, çok amaçlı salon, uygulama yeri gibi ortamların da eğitim programlarının uygulanmasında büyük bir destek işlevi vardır. Öğretimin yapısının içeriği belirlendikten sonra, içeriğin öğretime katılanlara aktarımında kullanılacak ortam ve öğretim yöntemleri seçilerek, aynı öğretim yöntemi, farklı eğitim ortamları kullanılarak içerik katılımcılara iletebilir.

**Yönetimin Ortamlara İlişkin Sorumluluğu:** Yönetimin, yönetim ile ilgili amaçlarını, eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye aracılık yapan eğitim programlarını, kursiyer hizmetlerini, personel hizmetlerini, bina araç işlerini ve bütçeleme işlerini etkili biçimde yönetmeyi içermektedir. Birey ve çevresi arasındaki karşılıklı etkileşimin, eğitim yoluyla daha hızlı, daha sağlıklı, daha nitelikli ve etkili olması beklenir. Çağdaş eğitim anlayışı herhangi bir ortamda gelişmiş güzel etkileşimleri değil, tam tersine, belli amaçlara göre düzenlenmiş ortamlarda planlı ve yöntemli etkileşimleri gerektirir. Bu ise hedeflerine uygun ve yukarıda belirtilen ilkelere göre düzenlenmiş eğitim ortamlarında gerçekleşir.

## **2. 1. 12. Hizmetiçi Eğitim İhtiyacının Saptanması**

Hizmetiçi eğitim, bir işe veya hizmete girmiş kimseye işinde çalıştığı süre içerisinde, işi veya hizmet konusunda gerekli bilgi, beceri ve yetenekler kazandırmaya yönelik etkinlikler olarak tanımlanmaktadır. İster iş başında ister iş dışında olsun, eğitim, bir hizmete girmiş olan kimsenin bilgi, beceri ve davranışında gerekli ve istenen yönde değişiklikleri oluşturmaya çalışacaktır. Bu değişiklik, hizmetin gereklerine uygun bir yön ve ortamda yapılacaktır. Böylece, hizmetin yerine getirilmesinde, yeni gelişmelerin gereği olan yeni bilgiler eskinin yerine konacak, beceri yeteneği geliştirilecek ve davranışlarda olumlu değişiklikler yapılacak, kısaca personelde değişme oluşturulacaktır (EGM, 2003).

Hizmetiçi eğitim ihtiyacının saptanması, yapılacak eğitimin planlanması ve programlanması için gerekli bilgileri edinmek için yapılan bir çalışmadır. Hizmetiçi eğitim, ihtiyaçlar analizi yapılarak bu temel oluşturularak programlanmalıdır. Bu analizler üzerinde çalışılmadan ne tür bilgi, beceri ve davranış biçimi eksikliğini belirlemek olanaksızdır. Hizmetiçi eğitim gereksinimi, yapılmakta olan işin gerekliliği kurumdaki çalışan personelin sahip olduğu yetenekler arasındaki farktır. Bir kurumda çalışan personelin hizmetiçi eğitim ihtiyacını gösteren durumlar ve nedenlerinin ortaya konulmasında çeşitli yöntemlerden faydalanılabilir.

Hizmetiçi eğitime duyulan gereksinimi başlıca üç yaklaşımla açıklamak mümkündür (Saban, 2000);

- (I) Profesyonel Yaklaşım
- (II) Değişimsel Yaklaşım
- (III) Gelişimsel Yaklaşım

### ***I. Profesyonel Yaklaşım***

Kurumlar açısından çalışan personelin kurum amaçların gerçekleştirilmede etkili olması ve kurumun, ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda varlığını devam ettirebilmesi ancak personelin profesyonel olarak hizmet öncesi eğitim ve hizmetiçi eğitim süreçlerinin bütünleşmesi ile gerçekleşir.

### ***II. Değişimsel Yaklaşım***

Değişimsel yaklaşım, hizmetiçi eğitimde çeşitli alanlarda meydana gelen değişim ve gelişmeleri temel alır. Başlıca bilimdeki değişimler, toplumsal değişimler, okul sistemlerindeki değişimler, öğretim yöntemleri ve teknolojisi alanındaki yeni gelişmeler, personelin kendi ilgi alanlarındaki değişimler örnek verilebilir.

### ***III. Gelişimsel Yaklaşım***

Gelişimsel yaklaşım, hizmetiçi eğitimde personelin mesleğini safhalar hâlinde inceler. Buna göre, personel meslekî hayatlarında çeşitli safhalardan geçerler ve her bir safhada da farklı ilgi ve ihtiyaçlara sahiptirler. Yani, bir birey mesleğe başladığı andan itibaren onun ilgisi, merakı ve endişeleri belirli zamanlarda belirli noktalarda yoğunlaşır ve bu gibi yoğunlaşmalar da farklı hizmetiçi eğitim modellerinin uygulanmasını gerektirir.

## 2. 1. 13. Hizmetiçi Eğitimin Planlanması

Planlı çalışmak başarının anahtarıdır. Plan; neyi, niçin, ne zaman ve nasıl yapacağımızı ortaya koymaktır, başarının en önemli ilkesi planlı çalışmaktır. Eğitimde planlama; öğrenim etkinliklerinin düzenli bir şekilde yürütülmesi gerektiğinin belirlenmesidir. Eğitimin planlaması; “En geniş anlamında, rasyonel ve düzenli analiz tekniğinin eğitim sürecine, eğitimi eğitilenlerin ve toplumun ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili ve verimli kılmak amacıyla uygulanmasıdır (Parlayan, 2004).

Yapılan tanımlara göre planlama var olan durum ile ulaşılması gereken hedefler belirlenir, planın unsurlarını oluşturan, plan uygulamasında yararlanılacak insan ve madde kaynakları, uygulanacak yöntem ve teknikler, uygulama yer ve ortamı, zaman ve süreler, kontrol zamanları, sekli, araçları, ölçütleri ve teknikleri belirlenir.

Eğitim planlaması aşağıdaki aşamalarda yapılan çalışmalarla tamamlanır (EGM, 2003):

- ❖ Personelin hizmetiçi eğitim ihtiyacının saptanması ve var olan durumun tespiti,
- ❖ Hizmetiçi eğitim yolu ile ulaşılması istenilen geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi,
- ❖ Amaçlara ulaşmak üzere izlenecek politikanın saptanması,
- ❖ Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin, amaçlara ulaşmada ne derece başarılı olduğunun saptanması.

Yalın (2001), tarafından “Hizmetiçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi” adlı M.E.B. Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığının açtığı programlara katılan öğretmen ve yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak hizmetiçi eğitim programlarının planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi ile ilgili olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1) Eğitim ihtiyaçları ve programın amaçları göz önüne alınarak kursiyerler buna uygun seçilmeli ve gruplandırma etkili bir öğrenme ve öğretme ortamı sağlayacak şekilde yapılmalıdır.

2) Hizmetiçi eğitimde uygulanacak faaliyetler ve amaçlara ulaşmada kullanılacak araç ve gereçler, kursiyerlerin öğretme-öğrenme sürecine aktif katılımını sağlayacak ve anlamlı ve amaçlı öğrenmelerini tasarlayacak şekilde düzenlenmelidir.

3) Programların uygulanacağı eğitim alanlarının tespitinde, maliyet ve etkililik ilişkisi dikkate alınmalıdır.

4) Hizmetiçi eğitim programları sistemli olarak ele alınmalı, değerlendirme sürecinde tarafsız ve hatasız veriler kullanılmalıdır.

5) Eğitim elemanları görevlendirilirken konu alanı uzmanlıkları yanında öğretme becerileri de göz önüne alınmalıdır.

Hizmetiçi eğitim programları personelin eğitim ihtiyaçları göz önüne bulundurularak planlı olarak geliştirilmelidir. İçerik belirlemedeki eksikliklerden veya içerik konularının kurslara katılan personelin ihtiyaçlarına göre olmamalarından dolayı, personelin ilgisini çekmedikleri ve iş yerinde onlara fazla katkı sağlamadıkları, yapılan alışlarda elde edilen sonuçlar ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, hizmetiçi eğitim etkinliklerinin planlanmasında dikkate alınması gereken en önemli konu, personelin yetersiz olduğu düşünölen noktaları tespit ederek, kendi mesleki gelişimlerini sağlama konusunda personelin görüşlerini dikkate almak ve bu alanda planlama yaparak program yapılmalıdır.

## **2. 1. 14. Hizmetiçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi**

Değerlendirme hizmetiçi eğitim uygulaması boyunca devam eder. Kurumlar geleceğe yönelik yapmış oldukları hizmetiçi eğitim programlarının amacına ulaşmış olup olmadığı konusunda bir değerlendirme yapmak durumundadır. Yalın'a göre; Program başlamadan daha önce belirlenen amaçlara ulaşılma derecesini belirlemek; öğretimi,

programa katılanların hazır bulunuşluk seviyesine göre düzenleyebilmek; öğretim esnasında öğrenenlerin öğrenme düzeylerini ve eksikliklerini tespit etmek, bu eksikliklerin giderilmesine yönelik tedbirler almak için ölçme ve değerlendirmeye gerek duyulmaktadır.

Değerlendirmede aşağıdaki prensiplerin göz önünde bulundurulması gerekir (Nentwing, 1999);

- ❖ Değerlendirmede amaç ispat etmek değil, gelişimdir; amaç bir şeyin ispatı değil, var olan durumun ortaya konarak değerlendirilmesi ve gelişime ön ayak olmasıdır.
- ❖ Değerlendirme aktiviteleri şeffaf olmalıdır; kurum yetkilisi, çalışanları ve eğitimde yer alan herkes değerlendirmenin amacı, objeleri, metotları ve sonuçları hakkında bilgilendirilmelidir.
- ❖ Değerlendirme aktiviteleri anlam dolu olmalıdır; değerlendirme sonucu elde edilen herhangi bir bilgi, açık sonuçlara varmada öncülük yapmalıdır.
- ❖ Değerlendirme aktiviteleri hassas bir şekilde ele alınmalıdır; değerlendirme sonucu hassaslığa dikkat edilmezse açık bir zarar veya noksanlık ortaya çıkabilir.
- ❖ Değerlendirme aktiviteleri esnek olmalıdır; değerlendirmedeki ilgi alanın göre, farklı hedefler farklı metotları gerektirir.

Esu'ya göre; Ölçme ve değerlendirme sonucu oluşan yargılar övme ya da yerme değil, gelecekte yapılacak uygulamaların eksiklik ve hatalardan arındırılarak daha verimli hale getirilmesini amaç edinir. Değerlendirme, öğretmenlerin bilgilerini ve becerilerini geliştirerek, eğitimde gerekli olan ihtiyaçların tespitini sağlaması nedeni ile cesaretlendirici, motive edici ve umut verici hayati bir rol oynar (Aktaran: Köse, 2006).

## 2. 2. Performans Değerlendirme

### 2. 2. 1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Önemi

Kurumu başarısının devamı, ancak o kurumda çalışanların bireysel başarılarının devamlılığıyla sağlanabilir. Kurumun hedefleri doğrultusunda yönetilebilmesi, çalışanlarının bilgi, beceri, tutum ve yeteneklerinin yöneticiler tarafından bilinerek, eksik ve aksaklıkların belirlenerek, yapılan işler ve gösterdikleri başarı düzeylerinin yeterince ve doğru değerlendirilmesini gerekli hale getirmektedir.

Performans, kelimesi her ne kadar İngilizce' de bulunan performance kelimesinden geliyor olarak biliniyor ise de bu kelimenin kökü aynı yazılımla Fransızca'dır. Kelime anlam olarak "başarım, verim gücü" anlamına gelir (TDK Sözlüğü)

Performans değerlendirmesinin ne olduğu konusunda çeşitli tanımlar yapılmıştır;

Performans değerlendirmesi, birey ile örgütün karşılıklı yararlarını maksimize etmek amacıyla yönelik bir işlemdir (Kazancı, 1974). Palmer, performans değerlendirmesini, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performanslarının değerlendirilmesi sürecidir (Çeviren: Şahiner). Örgütü istenen hedeflere yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir süreçtir (Akal, 1992). Gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreçtir (Yüksel, 2000). Performans değerlendirme, bir amirin astının performansını belli periyotlar içinde gözden geçirmesini ve bunu, bir değerlendirme görüşmesi yardımıyla astı ile tartışması süreci olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirme, personelin iş hayatında personelin performansı, başarısı ve başarısızlığı hakkında bir yargıya varabilme işlemi olarak tanımlayabiliriz. Yapılan tanımlardan da görüldüğü gibi, performans değerlendirmesi hem personel, hem



de kurum açısından, hedeflerin yerine getirilmesi, karşılıklı yararların üst düzeyde olması ve etkili bir personel yönetim sisteminin oluşturulması için göz ardı edilmemelidir.

Bir örgütte, çalışanların sergilemiş olduğu performans, bu çalışanların buldukları departmanın performansını, departmanın faaliyet gösterdiği iş alanının performansını ve nihayet örgütün performansını etkileyecektir. Mesela, bir şirketteki satış temsilcilerinin başarılı çalışmaları, o şirketin reklam departmanının başarısını, reklam departmanının başarısı pazarlama bölümünün başarısını, bu bölümün başarısı da örgütün pazarlama hedeflerindeki başarıyı beraberinde getirecektir (Hitt, 1979).

Performans değerlendirmesi, iş gören performansının değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesi, değerlendirmenin kaydedilmesi ve iş görene geri beslemenin yapılması adımlarını içerir. Yöneticiler, performans değerlendirmesini, iş görenin performansını değerlendirmede ve tanımlamada kullanır, ayrıca geliştirilmesi gereken performans alanlarını tanımlar. İş gören ise bu bilgiyi, iş performansını değiştirmede kullanır (Durna, 2002).

Genel olarak ifade etmek gerekirse; bir kurumda performans değerlendirme sistemi oluşturulurken yapılacak olan ilk basamak, sistemin amaç ve hedeflerini belirlemek olmalıdır. Kurumu analiz ederek performans değerlendirme sisteminden neler bekleneceğini de ortaya çıkarılabilir.

Personelin performans düzeylerinin belirlenmesi, kurum açısından geçmişini değerlendirmek ve geleceğe yön verebilmek için önemlidir. Bir kurumda ne kadar iyi koşullara sahip olursa olsun personel istenilen nitelikte değilse ya da bu koşulları etkili olarak kullanamıyorsa, o kurumun başarılı olması zordur. Personelin gelecekte göstereceği hedeflenen başarı, yerine getirebileceği görevler kurumun geleceği için önemlidir.

Kurumlar arası rekabetin artması, nitelikli personele duyulan ihtiyaç nedeniyle performans değerlendirmenin önemini oldukça artırmıştır. Performans değerlendirme, personel açısından değerlendirildiğinde psikolojik bir ihtiyaç olduğu söylenilebilse de,

kurum açısından değerlendirildiğinde motivasyona yönelik bir ihtiyaç olduğu söylenilebilir. Kurum personelinin başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi, daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar, çalışanlarının motive etmeye yönelik çalışmalar yapması bakımından da önem taşımaktadır.

Personel arasında, performans ve başarı düzeyi açısından farklılıklar olması, aynı kişinin başarı düzeyinin zamanla değişmesi personel değerlendirmenin önemini ve gereğini açıkça ortaya koymaktadır.

İşletmeleri oluşturan üç temel unsur olan çalışan, yönetici ve şirket açısından performans değerlendirmelerin önemlerini ayrı ayrı olarak ele aldığımızda;

#### ***Performans değerlendirme uygulamaları ile personel;***

- ❖ Üstlerinin, performansları hakkındaki düşüncesini bilmesini ve "fark edilme, tanınma" ihtiyacının giderilmesini sağlar,
- ❖ Performansları konusunda sorumluluk almaları yönünde çalışanları teşvik eder,
- ❖ Performansları hakkında geri bildirim almalarına ve üstleri ile iki yönlü iletişim kurmalarına olanak tanır,
- ❖ Kendilerinden bekleneni sağlayarak güçlerini doğru yöne kanalize etmelerine yardımcı olur,
- ❖ Kariyer gelişimine yardımcı olur.

#### ***Performans değerlendirme uygulamaları ile yöneticiler;***

- ❖ Astları ile ilişkilerini ve iletişimlerini güçlendirir,
- ❖ Ödüllendirilecek ve teşvik edilecek yüksek performanslı çalışanları tespit etmelerini sağlar,
- ❖ Koçluk ve yönlendirme yapılacak düşük performanslı çalışanların tespitini sağlar,
- ❖ Bireysel verimliliği artırır,
- ❖ Takım çalışmasını güçlendirir,
- ❖ Yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur.

### ***Performans değerlendirme uygulamaları ile şirket;***

- ❖ Kurumsal hedef ve amaçlarının çalışanlara duyurulmasını sağlar,
- ❖ Yönetim bilgi sistemine bir kaynak teşkil eder,
- ❖ İş yerinde güçlü ve sağlıklı ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur,
- ❖ Şirketin organizasyonel verimliliğinin artmasına yardımcı olur,
- ❖ Şirket hedeflerine ulaşma derecesine, şirketin farklı birimleri bazında izlenilmesine olanak sağlar,
- ❖ Terfi, nakil, cüret artışı ve insan kaynakları alanlarındaki diğer kararlar için bir alt yapı oluşturur,
- ❖ Organizasyon genelinde eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar,
- ❖ İnsan kaynakları sistemlerinin denetimine yardımcı olur (Yelboğa, 2006).

### **2. 2. 2. Performans Değerlendirmenin Amaçları**

Performans değerlendirmesi, personel yönetiminin temel fonksiyonlarından biridir. Personel yönetimi sisteminde değerlendirmenin temel amacı, örgütün başarılı olabilmesi için personelin ortaya koyması gereken katkının değerini belirlemektir. Çünkü; örgütler hedeflerini gerçekleştirebilmek için çalışanlardan gerçekleştirmelerini beklediği performans ile çalışanlar tarafından sergilenen performans arasındaki farkı en aza indirme gayreti içindedirler (Landy ve Farr, 1983).

Bir kurumun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen veriler olmadan etkili yönetsel kararlar verememektedir. Performans değerlendirme çalışmalarının yapılmasını iki bölümde ele alabiliriz. Bunlardan birincisi; çalışana yarar sağlamak amacıyla yapılan, iş performansı hakkında bilgi toplamaktır. İnsan kaynakları bölümü bu çalışmanın sonuçlarına göre kurumun planlamasını yapar. İkinci amaç ise; çalışanların belirlenen standartlara ne ölçüde uygunluk sağladığını ortaya koymaktır. Performans değerlendirmesi çalışmaları ile kişinin, organizasyonun neresinde olduğu, yapılan değerlendirme çalışmalarında geri dönüşünün kesinlikle olması gerektiğidir. Bu çalışmalar personeli motive edici, kendine güvenini artırıcı niteliktedir.

Performans değerlendirmesi, kurum içi iletişimin kuvvetlenmesine, karşılıklı güven ortamının artarak gelişmesine, ast ve üstün birbirlerini daha yakından tanımalarına ve anlamalarına, üstün astın kişilik ve ilgi alanlarını tanıyarak buna göre personelini motive etmesine olanak sağlayabilmektedir.

Performans değerlendirme kurumun açısından çok önemlidir. Performans değerlendirme personelin, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesinde ne kadar etkili oldukları, personel etkinliğinin artırılması için yapılması gerekenler konusunda alınacak kararlara ve çalışanlara yönelik uygulamaların temelidir. Personelin verimliliklerinin artırılması kurumda performans değerlendirmesinin amacını aynı zamanda da sonucunu oluşturmaktadır.

Performans değerlendirmesinin planlama, yön verme, karar verme ve motivasyon gibi yönetimin temel fonksiyonlarını gerçekleştirmek için en önemli araçlardan birisidir. Sonuç olarak, performans değerlendirme amaçlarını şu başlıklar altında toplamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 1998);

- ❖ Başarılı olanları ödüllendirmek, gelişmelerini sağlamak, eşit personele eşit ücret imkanı sağlamak,
- ❖ Başarısız veya yetersiz personelin eksikliklerini belirleyip, eğitim imkanı sağlamak,
- ❖ Değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak başarısız görülen elemanları uyarmak, cezalandırmak, hatta gerekirse işine son vermek,
- ❖ Yükseltilmesi uygun olan personelin yeni görevin gerektirdiği özelliklere uygun olup olmadığını araştırmak,
- ❖ Yöneticilerin emrindeki personeli daha iyi tanınmasını sağlamak,
- ❖ Elde edilen verilere dayanarak insan gücü planlamasını daha bilinçli olarak gerçekleştirmek,
- ❖ Personelin daha verimli olacakları iş sahalarını belirleyip, o işe adapte edilmesini sağlamak.

## **2. 2. 3. Performans Değerlendirmenin Yararları**

Performans yönetimi sistemi amaçları doğrultusunda kullanıldığında değerlendiren (yönetici), değerlendirilen (çalışan) ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar. Bu yararların sağlanabilmesi sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır (Altuncu, 1998).

### ***1) Yöneticiler için yararları;***

- Bireylerin performansının iyileştirilmesi,
- Örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İlişkilerin iyileştirilmesi,
- Var olan sorunların ortaya konulması,
- Potansiyel sorunların ortaya çıkması,
- Düzeltici önlemler için bolca fırsat,
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak,
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,
- İletişimin iyileştirilmesi,
- Personelin zayıf/güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Gelişme gereksinimlerinin ortaya konması,
- Personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yetki devrini artıran alanların bulunması, öğrenilmesi,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak.

### ***2) Çalışanlar için yararları;***

- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- Kendine güven duygusunun artması,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Kendindeki güçlü yönleri görme olanağı,
- Organizasyonun ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- İşten elde edilen tatminin artması,

- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi.

### **3) Organizasyon için yararları;**

- Karlılığın artırılması,
- Hizmet ve üretim kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi,
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli gereksinimlere uyarlanma yeteneği,
- Gerçekleştirilemeyen hedeflerin belirlenmesi ve tekrar düzenlenmesi,
- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Verimin artırılması,
- Organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin daha güvenilir hale getirilmesi,
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması,
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması,
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı, daha doğru olarak değerlendirilmesi,
- Ücret skalalarının planlamakta ve gerçeğe daha uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelmesi.

Bu yararlar içinde, organizasyon için iyileştirilmiş verim düzeyi, karlılık düzeyi, insan kaynakları planlaması, hizmet kalitesi ve ücret yönetimi sağlamış olmak en önemlileridir.

## **2. 2. 4. Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellikler**

Performans değerlendirmeden elde edilen verilerin doğru olarak değerlendirilebilmesi için bazı noktalara dikkat etmek gerekmektedir. Bunları şu aşağıdaki gibi gruplandırabiliriz;

### ***Basitlik ve Pratiklik***

- ❖ Değerlendirme süreç ve yönetimi bazı meslek grupları için aynı olmalıdır.
- ❖ Yöneticiler, işçiler ve teknisyenlere ayrı ayrı ancak kendi grubu içinde tutarlı değerlendirme yöntemleri uygulanmalıdır.
- ❖ Ölçümde kullanılan standartlar yöneticilere kolay gözlenebilecek karşılaştırma yapabilecek kadar sade ve açık olmalıdır.

Yönetim diğer özelliklerle beraber en pratik ölçüm tekniğini isteyecektir. Gereksiz sürtüşme ve değerlendirme karmaşasından doğan zaman ve emek kaybının önüne yukarıdaki şartlar sağlanarak geçmiş olunur. İyi anlaşılmayan bir değerlendirme sisteminin güvenilir ve geçerli olması olanaksızdır Basit ve pratik bir değerlendirme sistemi uygulayıcı ve personel tarafından kolayca anlaşılır (Geylan, 1995).

### ***Güvenilirlik***

Performans değerlendirmede güvenilirlik, belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin birden fazla kez değerlemesiyle elde edilen sonuçlar arası tutarlılık olarak ifade edilir. Birçok değerlendirme yönteminde güvenilirlik derecesinin artırılması için aynı astın birden çok yönetici değerlendirmesi öngörülerek farklı yöneticiler arası tutarlılık aranır. Ancak astı tüm değerlendiren yöneticilerin aynı olması gerekir (Geylan, 1995).

### ***Geçerlilik***

Geçerliliği yüksek olan ölçümlerde bireyin performansı için gereken tüm nitelikler açısından her hangi bir boyut atlanmadan değerlendirilmeye çalışılır. Kişinin iş tanımlarının bulunması bu konuda büyük yarar sağlar. İsbetli bir biçimde seçilen değerlendirme faktörü açık ve anlaşılır bir biçimde tanımlandığında, tüm değerleyenlerin her faktörü aynı şekilde algılamalarını sağlayacaktır (Erdoğan, 1991).

### ***Başarı Ölçütlerinin Belirlenmesi***

Başarılı performans değerlendirmeden bahsetmek için işin başarılı olduğunu gösteren başarı ölçütlerinin daha önceden bilinmesi gerekir. Bu başarı ölçütleri;

- ❖ Bireyin durumuna ve örgütsel amaçlara uygun olmalıdır,
- ❖ Ölçütler istikrarlı ve güvenilir olmalıdır,
- ❖ Başarı ölçütleri yararlı - yararsız, iyi çalışanı - az çalışanı ayıklamaya olanak vermelidir (Erdoğan, 1991)

Personelin işinde başarılı olması için belirli temel davranışları yerine getirmesi gerekir. Bu temel davranışların neler olduğunu ve nelerin değerlendirilmesi gerektiği bilgisine, yapılan iş analizleri sonucu ulaşılır. Eğer işletmelerde geçerli ve güvenilir iş analizi bilgileri yoksa başarı ölçütleri, işin bizzat gözlenmesi ile veya ilk yöneticiye danışılarak elde edilir (Bingöl, 2002).

Başarı ölçütleri objektif ve sübjektif olarak ikiye ayrılır. Objektif başarı ölçütleri başkaları tarafından da kolayca belirlenebilecek ölçütlerdir. (Ör: Personelin günlük aldığı çağrı sayısı.) sübjektif başarı ölçütleri ise; değerleyicinin yargılarına göre biçimlenen ve kişiden kişiye farklılık gösteren ölçütlerdir. ( Ör: Çalışkanlık) Başarı değerlendirme sistemi mümkün olduğu kadar objektif ve doğrudan gözlem yöntemiyle olmalıdır (Geylan, 1995).

### ***Özendirme***

Özendirme sayesinde istenen performansın gerçekleştirilmesi önündeki engeller ortadan kalkar. Performans özendirme aşaması, ulaşılan performans düzeyinin sürdürülmesi ve yükseltilmesi için ödül sisteminin uygulanması aşamasıdır Ödül sisteminde;

- ❖ Ödül bireysel değerlere uygun olmalıdır,
- ❖ Ödülün miktarı uygun olmalıdır,



- ❖ Ödülün zamanlaması doğru seçilmeli ve istenen performans doğru gösterildiğinde ödül verilmelidir,
- ❖ Ödül sistemi güvenilir olmalıdır,
- ❖ Ödül hakça olmalıdır (Erdoğan, 1991).

## **2. 2. 5. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları**

Performans değerlendirmenin, görülmeyen ve önceden bilinmeyen, çoğunlukla “sosyopsişik” yan etkileri de vardır. Olumlu veya olumsuz olabilen bu tür etkilerin başlıcalarını Nevberger ve Severman şöyle sıralamışlar (Aktaran: Altuncu, 1998);

1) Çalışanların tedirginliği; karşılaştırılmadan duyulan korku, kendini baskı altında hissetme, çalışanlar arasında çekişmelere ve kıskançlıklara neden olunması, performans değerlendirme yoluyla elde edilen bilgilerin hangi amaçla kullanılacağı konusunda güvensizlik ve performans değerlendirme sonucunda kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkan eleştirilerin, başarının ve kendisine duyulan güvenin düşmesine neden olması,

2) Amir pozisyonunun güçlendirilmesi; yargıların ve değerlendirme kararlarının yukarıdan aşağıya doğru olması nedeniyle, amirin nüfuz gösterisinde bulunması, değerlendirme işlevinin bir statü sembolü olarak kullanılması, çalışanlar arasında disiplin sağlama konusunda amire ek olanaklar verilmesi,

3) Personel bölümünün güçlendirilmesi; personel bölümünün örgütün diğer bölümleri yanında öneminin artması, performans değerlendirmenin yöneticiler de dahil olmak üzere tüm çalışanların denetim aracı olarak kullanılması, değerlendirme sonuçlarının, çıkış noktası farklı kararlarda sonradan kullanılması,

4) Çalışanların kendini emniyete alma eğilimi nedeniyle, görev ve yetki alanlarının sınırlandırılması,

5) Çalışanların güdülenmesinde değişiklikler, çalışanların, dikkatlerini amirlerinin hoşuna gidecek iyi bir izlenim vermek üzerinde yoğunlaştırılmaları, eleştiri

ve bağımsız çalışma bilincinin azalması, amirlerle işlevsel işbirliği yerine bireysel bağımlılık ilişkilerin kurulmasına teşvik,

6) Yöneticilerin yükünün artması; çalışanlara karşı davranışın nesnelleşmesi ve biçimselleşmesi, çalışanların değerlendirme sonuçları açısından amirlerini eleştirmeleri, onlara karşı tutumlarını değiştirmeleri nedeniyle oluşan baskı, elemanları daha yakından denetleme zorunluluğu, zamanın kullanımda israf,

7) Değerlendirme hataları, karşılaştırma olanaklarının azlığı, ölçütlerin noksanlığı ve bu nedenlerle yanlış yargılara varılması.

Performans değerlendirmede hatalar da olabilir, hatalar genellikle, psikolojik durumlardan ve teknik yetersizliklerden kaynaklandığı söylenebilir. Önemli olan, hataları önlemek için gayret göstermektir. Performans değerlendirme başarısının da, bu hataların düzeltilmesi sayesinde sağlanabileceği bir gerçektir. Gerçek başarı düzeylerini yansıtan değerlendirmelerin, kurum personeline ve kuruma sağladığı yararlar dikkate alındığında, performans değerlendirmenin, kurum açısından vazgeçilmez bir sistem olduğu söylenilebilir.

## **2. 2. 6. Performans Değerlendirmenin Başarısını Etkileyen Faktörler**

Performans değerlendirmesini etkileyen faktörlerden en önemli olanları şunlardır (Aldemir, Ataol ve Budak 1996):

a) *İşin Türü*: Kullanılacak performans değerlendirme yöntemi işin türüne göre değişiklik gösterir.

b) *Yasalar*: Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi ve toplu sözleşme düzenleri performans değerlendirmesini doğrudan etkileyen faktörlerdir.

c) *Çalışanların Tutum ve Tercihleri*: Özellikle çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı adeta bir amaç olarak gören insanlar için performans

değerlendirmesi son derece önemlidir. Kendi başarılarını görmek isteyen insanlara bu fırsat verilmediğinde sonuç düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlardır.

d) *Yönetim biçimi*: Yöneticiler performans değerlendirmesini çeşitli biçimlerde kullanabilirler. Örneğin, eğer bir yönetici ceza verme eğilimli ise ödüllerle motive edilebilecek bir astı küstürebilir, hatta işten ayrılmasına neden olabilir.

## 2. 3. İş Doyumu

### 2. 3. 1. İş Doyumu Kavramı ve Tanımı

İnsan ömrünün büyük bir bölümü iş yerinde geçirilmektedir, dolayısıyla büyük önem taşımaktadır. İş yerinde doyum sağlayabilen insanlar çevrelerinde ve ailelerinde de iyi bir iletişim, mutluluk, başarı ve gurur içinde işlerine bağlandıkları, işlerinde verimli oldukları gözlenmektedir. İş doyumunu daha önce birçok araştırmacı tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. İş doyumunun evrensel bir tanımı olmadığı için araştırmacılar çoğu tanımlamaları farklı olarak yapmışlardır. Bunlardan bazıları aşağıdadır;

İş doyumunu, bir iş görenin işine karşı olan tutumu, düşüncesi ve duygusudur. İş doyumunu, iş görenin işinden veya iş deneyiminden elde ettiği olumlu ve hoş giden duygusal bir durumdur (Luthans, 1995). İş doyumunu, iş görenin işini değerlendirdiğinde ortaya çıkan, hoş giden ve olumlu duygusal durumdur. Bu olumlu duygu, iş görenin ihtiyaç ve beklentileri ile işin uyumu durumunda ortaya çıkar (Hellriegel ve diğerleri, 1992).

İş doyumunu, iş görenlerin işlerinin çeşitli yönlerine ilişkin tutumların toplamıdır. İş görenin işiyle ilgili genel tutumu olumlu ise iş doyumunu, olumsuz ise iş doyumsuzluğu ortaya çıkar (Schultz ve Schultz, 1990). İş doyumunu, iş görenin fiziksel ve sosyal şartlarına ve görevine olan duygusal bir tepkisi olup, iş görenin beklentilerinin karşılanması derecesine işaret etmektedir (Schemerhorn ve diğerleri, 1994).

İş doyumunu, işin kapsamı ve iş ortamına karşı iş görenin olumlu tutumlarının tümüdür (Şimşek, 1995). İş doyumunu, iş görenin işinden dolayı kendini iyi hissetme derecesini ve işinin iş gören açısından ne derecede anlamlı ve doyurucu olduğunu belirtir (Çarıkçı, 2001). İş doyumunu, iş görenlerin işlerine karşı duydukları duygusal tepkileri olup, iş görenlerin işten beklentileri sonucu oluşur (Işıksan, 1996). İş doyumunu, örgütte çalışan iş görenlere iş ortamının sağladığı doyumun derecesidir (Varoğlu, 1992).

İş görenlerin işlerinde duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzlukla yakın bir ilişki içinde olan iş doyumunu aşağıdaki faktörlerle ilgilidir (Bingöl, 2002):

- ❖ Doyum, iş görenin işten elde ettiği maddi çıkarlar ile ilgilidir.
- ❖ Doyum, iş güvenliği ile ilgilidir.
- ❖ Doyum, işin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğu ile ilgilidir.
- ❖ Doyum, üretimde bulunmaktan duyulan gururla ilgilidir.
- ❖ Doyum, umut verici mesleki projelerle ilgilidir.
- ❖ Doyum, işin akışını ve hızını denetleyen iş görenin yeteneği ile ilgilidir.
- ❖ Doyum işyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle ilişkilidir.
- ❖ Doyum, kurumun genel durumu ile ilgilidir.
- ❖ Doyum, idarecilerin tutumu ile ilgilidir.

İş doyumunu ile ilgili yapılan tanımlara baktığımızda farklılık gösterdiği görülmektedir. Ayrıca, iş doyumunun işle ilgili duygusal bir tepki olduğu görüşü ortaktır. İş doyumunu çalışanların işlerini yaparken sahip oldukları başarı hissinden, çalıştıkları iş yerine kadar geniş bir yelpazeyi içeren faktörlere dayanmaktadır. İş hakkındaki olumlu duygular iş doyumuna yol açar. İnsanlar farklı farklıdır; değişik şekilde, durumlarda ve ortamlarda mutlu olabilirler. İş, sadece para kazanmak amacı güdülmektedir; başarı için, statü, makam ve mevki için ya da kişisel haz için yapılabilir. İş kişinin beklentilerini karşıladığında veya beklentilerin üstüne çıktığında, birey işi hakkında olumlu duygular besler ve iş doyumunu bu olumlu duyguları temsil etmektedir.

### **2. 3. 2. İş Doyumunun Önemi**

Mutlu bir çalışan, sadece iş hayatında değil bütün yaşamında da doyumludur. Yüksek düzeyde doyumlu çalışanlar daha iyi fiziksel ve zihinsel duruma sahiptirler. Bu sebeple iş doyumunu çalışan için olduğu kadar kurumun sağlığı ve verimliliği açısından da önemlidir. İnsan hayatının büyük bölümü ve günümüzün en aktif saatlerinin iş yerinde geçiyor olması, yaptığımız işin dünyaya fayda sağlamsında ne kadar önemli olduğunu ortaya koyar. Hayatımızın büyük bölümünü kapsayan bu faaliyetler, beklentilerimizi ne kadar karşılandığı ve memnuniyetimizin derecesi, işimizi etkileyen en önemli etmenlerdendir.

İş doyumu, personel ve kurum açısından oldukça önemli bir kavramdır. Bunun nedeni ise, personelin iş doyumunun kısa zamanda direkt olarak üretimi etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş doyumu yeterli düzeyde olmadığına, personel işinde doyuma ulaşamadığına, doyumsuzluğu oranında hayal kırıklığına uğramaktadır. Hayal kırıklığına uğrayan personel işe karşı isteksizlik, kuruma karşı soğukluk, devamsızlık, işini eksik yapma gibi üretimi etkileyen psikolojik tepkiler gösterecektir.

İş doyumu, örgütsel davranış araştırmacılarının ilgi merkezidir. İş doyumu üzerindeki ilginin birinci temel nedeni, işe yönelik olumlu ve olumsuz eğilimlerin örgütsel davranış üzerinde güçlü bir etkiye sahip olmasıdır. Diğer bir deyişle, bireyin çalışma hayatı boyunca gördükleri, yaşadıkları, elde ettikleri, sevinç ve üzüntüleri olacak bu tür bilgi ve duygu birikimleri sonucu da işlerine veya örgütlerine karşı tutumları gelişecektir. İş doyumu bu tutumun genel yapısıdır. Kişinin işine karşı tutumu olumlu ve olumsuz olabileceğinden dolayı, çalışanları elde tutmanın temel faktörlerinden biri de iş doyumu olmaktadır (Erdoğan, 1996).

İş doyumu tüm meslekler için önemli olduğu kadar, Emniyet Teşkilatında da hedeflerin gerçekleştirilmesinde en önemli unsur olarak kabul edilen polisler içinde önemli ve gereklidir. Çünkü iş doyumsuzluğu strese neden olarak uzun ve şiddetli olduğunda ruh sağlığını olumsuz etkileyebilmektedir.

İş doyumunun yaşantımız üzerindeki etkileri son derece açıktır. Yöneticileri iş görenlerin iş doyumları ile ilgili olarak üç nedenle konuya yaklaşırlar. Birincisi doyumsuz kişi işten kaçır ve mümkün olduğunca işten ayrılmanın, başka bir işe geçmenin yollarını arar. Bu da örgüte büyük zarar verir. İkincisi iş doyumunu yüksek olan birey daha sağlıklıdır ve daha uzun yaşar. Üçüncüsü iş doyumunu yüksek olan birey bu mutluluğunu iş dışına da taşır ve yansıtır. Doyumlu olan kişi ise zamanında gelir ve devamsızlık yapmaz. Ayrıca işten ayrılma isteği çok düşüktür. Bu olgu araştırmalarla da kanıtlanmıştır. Doyum ve işçi sağlığı konusu, genelde az incelenen ve üzerinde az durulan bir konudur. Yapılan çalışmalarda doyumsuz kişilerin sık sık hasta oldukları görülmüştür. Özellikle bas ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça görülen hastalıklardır. Bu nedenle iş doyumunu yüksek olan kişiler daha az doktora gider, daha az rapor alır bu da örgüt açısından sağlıkla ilgili masraflarda bir azalma sağlar (Özkalp ve Kirel, 2001).

Güncel yönetim anlayış ve uygulamaları, “bir işletmenin başarısında sadece, karlılık, pazar payı gibi maddi değişkenler değil, insan boyutu da ele alınmalıdır” anlayışına yer verir. Bir işletmede, önemli bir bireysel boyut olan iş tatmininin varlığı; yani işe karşı olumlu tutumun olması, örgüte yansıyan birçok yönetsel ve davranışsal sonuç ortaya çıkarır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Erdoğan, 1999):

- İş doyumunun yüksekliğinin iş görenin mutluluğuna katkıda bulunduğu; iş doyumunun düşüklüğünde ise; işe yabancılaşma, ilgisizlik ve uyumsuzluk gibi olumsuzlukların ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

- İş tatmininin başarı üzerinde dolaylı etkisi olduğu düşünülmektedir. Eğer çalışanlar, başarılarının örgüt tarafından ödülle karşılanacağını bilirlerse, başarı için çaba harcarlar ve aldıkları ödülle tatmin bulurlar. Burada asıl önemli olan, başarının tatmin sağlamış olmasıdır.

- İş doyumunu, işe devamsızlık ve işten ayrılmaları azaltır. İş görenlerden, belirli ve alışılmış mazeretler dışında devamsızlık yapanların, iş doyumlarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

İnsanların çalıştıkları işlerle ilgili tatmin düzeylerinin bilinmesi ve bu konuda gerekli yönlendirmeler yapılarak verimin artırılması sağlanmalıdır. Çalışma hayatındaki en önemli amaç, insan ihtiyaçlarını karşılama ve onların mutluluğunu sağlamaksa, iş doyum dikkatle ele alınmalıdır. Çağımızın getirdiği rekabet ve üstünlük yarışında, içinde bulunduğumuz toplumun devamlılığı için, çalışan örgütlerin üretken olması açısından gerekli tüm değişkenlerin kontrol ve idare altına alınması gerekir. Bu nedenle, iş hayatında üretkenliği etkileyen en önemli faktörlerden biri olan iş doyumunun incelenmesi, araştırmaya değer görülmüştür.

### 2. 3. 3. İş doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen olası faktörleri, işe bağlı (çevresel) ve bireysel etmenler olarak sınıflandırabiliriz. İşe bağlı etmenler; doyumunu etkileyen, bireyin kontrolü dışındaki genel değişkenlerdir.

*Bu değişkenler çoğunlukla şu başlıklar altında sıralanabilir:*

- ❖ İş ve niteliği
- ❖ Yönetim
- ❖ Denetim
- ❖ Ücret ve sosyal haklar
- ❖ Sosyal statü ve saygınlık
- ❖ Fiziki şartlar
- ❖ Çalışma şartları
- ❖ Yükselme olanakları
- ❖ Ödüllendirme ve taktir
- ❖ Örgütsel ortam ve kişiler arası ilişkiler
- ❖ Örgüt kararlarına katılma
- ❖ Veli ve öğrenci ilgisizliği
- ❖ Okul-aile ilişkileri

Bireysel etmenler ise; iş doyumunu etkilemesi düşünülen, kişiden kişiye değişen faktörlerdir. Bireysel özelliklerin, asıl doyum etmenleri (işe bağlı) üzerinde farklılaşmaya sebep olup olmadığı incelenir. Bu değişkenler de şu başlıklar altında toplanabilir:

- ❖ Yaş
- ❖ Cinsiyet
- ❖ Kıdem (hizmet süresi)
- ❖ Branş
- ❖ Öğrenim durumu
- ❖ Medeni durum



## **2. 3. 4. İş Doyumu Kuramları**

Bir örgüt içinde bireylerinin iş doyumlarının incelenmesinde güdülenme kavramlarından yararlanılmaktadır. Bilimsel yönetim ve insan ilişkileri kuramları, çalışan insanları neyin güdülendiğini, anlamamıza yardım eden birçok değişik kuramın ortaya çıkmasına neden olmuşlardır. Güdülenme, temel güdülenme sürecinde çeşitli etkenlerin rol oynadığını, değişik kuramlara bakarak anlayabiliriz.

İş görenin işinden doyumuna açıklık getirmek için bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar, işten doyuma değişik açılardan yaklaşırlar. Bunları, içerik ve süreç kuramları olarak iki kümede toplamak olanaklıdır (Başaran, 2000).

### **2. 3. 4. 1. Kapsam Kuramları**

Kapsam teorileri, insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışırlar. Bu teorilerin tespitine göre insanlar, ihtiyaç ve isteklerini tatmin etmek için çalışırlar. Bunun için, insan gücü ve ihtiyaçlarını sıralama alışkanlıklarının altında yatan neden de bu durumdur (Eroğlu, 1998)

İnsanları belirli davranışlara yönelten ihtiyaçların çözümlenmesine önem veren bu teoriler, çalışanların ihtiyaçları hakkında farkındalığı artırır ve yöneticilerin çalışanların nasıl iş tatmini sağlayacaklarını anlamalarını kolaylaştırır. Yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını anladıkları ölçüde organizasyonun ödül sistemini çalışanların enerjilerini ve önceliklerini örgütsel amaçların elde edilmesine yöneltecek şekilde kullanırlar (Barutçugil, 2004). Kapsam kuramları, genel olarak insanı neyin güdülediği konusunu ele alarak, bireylerin gereksinimlerinin neler olduğu ve bu gereksinimleri nelerin karşıladığıyla ilgilenir.

Kapsam kuramları adı altında gruplanan dört adet güdüleme kuramı bulunmaktadır. Bunlar Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı; F.Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Kuramı; Mc Clelland tarafından

geliştirilen Başarma İhtiyacı Kuramı ile Clayton Alderfer'in ERG kuramıdır (Koçel, 2001).

## A) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow' un geliştirdiği kuram; kişisel gereksinimlerin kapsamlı biçimde incelendiği ve bu gereksinimlerin bir hiyerarşi içerisinde olduğunu öngören bir kuramdır. Abraham Maslow' un geliştirdiği bu kurama göre insan ihtiyaçları beş grupta incelenebilir; Fizyolojik ihtiyaçlar, Güvenlik ihtiyaçları, Sosyal İhtiyaçlar, Kendini gösterme ve Kendini tamamlama ihtiyacı (Başaran, 1982).

Bu kurama göre insanın içinde onu öz gerçekleştirmeye, üstünlüğe doğru iten bir güç olduğu varsayılır. Bu güce güdü (motiv) denir. İnsanın en yüksek düzey güdüsü olan öz gerçekleştirmeye ulaşabilmesi için bunun altında, bir sıra dizin oluşturan birçok güdüsünü doyurması gerekir. Birey bu güdülerini doyurabilmek için değişik çalışmalar yapar (Başaran, 1982).

Maslow' un kuramı yalnız çalışma ortamı düşünülerek geliştirilmiş bir kuram olmayıp genel bir kuramdır. Maslow' a göre temel ihtiyaçlar şunlardır (Onaran, 1981)

**Fizyolojik ihtiyaçlar:** Açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik vb. Bu ihtiyaçlar giderilmeden organizma diğer ihtiyaçları düşünemez. Yani insan uzun bir süre aç ya da susuz kaldığında açlığını ya da susuzluğunu gidermekten başka bir şey isteyemez. Bu ihtiyaçlar karşılandığı zaman bundan sonraki ihtiyaçlar ortaya çıkmaya başlar.

**Güvenlik ihtiyacı:** Bunlar insanın kendini güvenlik içinde hissetmesi için gerekli ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, daha çok çocuklarda görülür. Yetişkinler için de emeklilik, sigorta, vb. işlemleri örnek gösterilebilir. Birinciler gibi bunlar da giderilmedikleri zaman organizmaya bütünüyle egemen olurlar. Böylelikle insan sadece güvenlik arayan bir varlık haline gelir. Bütün insan davranışlarının arkasında bu ihtiyacı bulmak mümkündür. Bu ihtiyaçlar da bir ölçüde karşılandığında bundan sonraki ihtiyaçlar belirmeye başlar.

**Sevgi (Yakınlık) ihtiyaçları:** Bunlara genellikle toplumsal ihtiyaçlar denilmektedir. İnsanlar başka insanlarla bir arada olmak, sevgi ilişkisinde bulunmak ister. Ortalama bir insan, bir esi, çocukları arkadaşları olmasını, çevresindeki toplumsal gruplarda bir yeri olmasını ister.

**Saygınlık ihtiyaçları:** Bu ihtiyaç iki alt bölüme ayrılır;

1) İnsanın kendi kendine duyduğu saygı: Güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık, özgürlük gibi istekler bu bölümde yer alır.

2) Başkalarının saygısı: Bu alt bölümde de tanınma, prestij, statü elde etme, önemli olma, üstün olma gibi istekler yer alır. Her iki saygınlık da hak edilmiş bir saygınlık olmalıdır. Bunların karşılanması insana kendine güven, kendini değerli, yeterli görme duyguları verir.

**Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları:** Maslow bu ihtiyaçları insanda gizli olarak ne gibi yetenekler varsa onları kullanma eğilimi olarak tanımlamıştır.

## **B) Çift Faktör Kuramı**

İş doyumunu açıklamaya yönelik kuramlardan bir diğeri, Herzberg ve arkadaşları tarafından (1959) geliştirilen “iki etmen kuramıdır”. Bu kuramda çalışanın yaptığı işle ilgili “doyum” ve “doyumsuzluk” iki ayrı faktör, iki ayrı süreç olarak ele alınmaktadır (Akt: Özgüven, 2003).

Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından 200 mühendis ile yaptığı yüksek derecede güdülendikleri ve tam olarak doyum hissettikleri durumları anlatmalarını istediği araştırmada, iş görenleri nelerin güdülediğini anlamamıza yardım eden bir kuram geliştirmiştir. Kuram, temelde Maslow’ un teorisinin iki boyutta sınıflandırılmasına dayanmaktadır. Pittsburgh bölgesinde dokuz şirket üzerinde yapılan bu araştırmada muhasebeci ve mühendis örnekleminin yüksek derecede güdülendikleri

ve tam olarak doyum hissettikleri durumlar ile kendilerini doyumsuz hissettikleri durumları anlatmalarını istendiği araştırmada, iş görenleri nelerin gdlediğini betimlemeye çalışan bir kuram geliştirilmiştir. Yüksek derecede güdüleyici ve tam olarak doyum sağlayıcı koşullar, doyum ve güdüleyici etkenler olarak, doyumsuzluk oluşturan koşullar ise doyumsuzluk ve koruyucu etkenler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma iş görenin i ve dış çevresi ile ilişkilendirilmiştir.

Bu teori, bir çalışanın işteki davranışına katkıda bulunan tümüyle farklı iki boyut olduğuna inanmaktadır. Birinci boyutta is tatminsizliğini ifade eden faktörlerin varlığı ya da yokluğunu anlatan hijyen faktörler, ikinci boyutta ise is tatminini etkileyen üst düzey ihtiyaçların oluşturduğu motive edici faktörler bulunmaktadır (Barutçugil, 2004).

İşte doyum (motivasyon) sağlayan beş önemli faktör şunlardır (Bursalıoğlu, 2002):

- ❖ Tanınma,
- ❖ İşi başarma,
- ❖ alışma,
- ❖ Sorumluluk,
- ❖ İlerleme

İşte doyumsuzluk yaratan (hijyen) faktörler ise yine önem sırasına göre şöyle sıralanıyor:

- ❖ İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk,
- ❖ Teknik gözetimden hoşnutsuzluk,
- ❖ ücret yetersizliği,
- ❖ Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk,
- ❖ çalışma koşullarından hoşnutsuzluk,

Herzberg, bu etmenleri iki ana ihtiyaa bağlamaktadır. Güdüleyiciler, başlıca gelişme, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşıladıkları için doyuma, sağlık etmenleri de hoş olmayan şeylerden kaçınma ihtiyaı yüzünden doyumsuzluğa yol

açmaktadır. Kuramın çok tartışılan temel önermesi de sudur: Bu iki küme etmen kesinlikle birbirinden ayrıdır. Başka bir deyişle, güdüleyiciler yalnız doyuma, sağlık etmenleri de yalnız doyumsuzluğa yol açar. Dolayısıyla bu iki etmen kümesini bir boyut üstünde düşünmek yanlış olur. Güdüleyiciler bulunmadığı zaman bir insan yalnızca doyuma ulaşmamış olacak ama doyumsuz da olmayacaktır. Sağlık etmenleri bulunmadığı zamanda ise bir insan çalışma ortamında doyuma ulaşma olanağını hiç bulamayacaktır (Onaran, 1981).

Özetle, Herzberg ve arkadaşlarının vurgulamak istedikleri husus, hijyen etmenlerinde belirli bir sınırın altına düşmenin doğurduğu tatminsizlik, iş görenin işinde, amirlerinden, işletmeden soğuyup nefret duymasına yol açacağıdır. O halde, bu sınırı aşmamaya dikkat etmeli ve gerekli asgari koşullar sağlanmalıdır. Hijyen etmenlerinde sağlanan artışlar, iş göreni özendirilmeyecektir, sadece tatminsizliği engelleyecektir. Bu nedenle, iş yerinde hijyen faktörleri sağlandıktan sonra, iş göreni teşvik etmek ve güdülemek için gerekli içsel faktörlerin harekete geçirilmesi gerekir. Sonuç olarak, hijyen koşulları sağlandıktan sonra, özendirici ve doyum sağlayan etmenlerde yapılan her türlü artış güdüleyici bir rol oynayacaktır. Bu nedenle, her iki cins faktör grubunun da güdülemede ayrı bir yeri vardır (Eren, 1998).

### **C) Başarma İhtiyacı Kuramı**

David McClelland' ın Başarı Gereksinim Kuramı iş yerinde üç ana güdü ya da gereksinim olduğunu ileri sürer;

- ❖ Başarı gereksinimi,
- ❖ İlişki (bağlılık) gereksinimi,
- ❖ Güç gereksinimi.

Bu ihtiyaçların sosyo–psikolojik açıdan olduğu kadar, toplumsal açıdan da önem taşıdığı vurgulanmıştır. Düşünüre göre, insanların kendi meslek alanlarında en iyi olma, mükemmeli yakalama tutku ve duygularının kaynağında başarı gereksinimi vardır (Eren, 1998). Başarı ihtiyacı Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de, en üst seviyede bulunan önemli bir ihtiyaçtır. Başarı gereksinimi ciddi bir güdüleyicidir; . Çünkü

çalışanlar, yaptıkları işte en iyisi olma, bir konuda saygınlık kazanma gibi duyguları iş hayatında yoğun olarak yaşarlar.

Bağılılık gereksinimi ise; insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve sosyal niteliğe sahip olduğundan hareketle ortaya atılmıştır. Bireyler, iş ve toplum hayatında diğer kişi ve çeşitli gruplarla ilişki içinde olma ihtiyacı hissederler. Her bireyin, belirli insanlara bağlılık ve onlara çeşitli derecelerde geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostluk ilişkileri vardır (Eren, 1998). Bu ihtiyaçların kurum içerisinde giderilmesi için, gerekli sosyal ortamın sağlanması, bireyin iş arkadaşlarıyla iyi ilişki kurmuş olması ve ekip ruhunun yakalanmış olması gerekir. Bu ihtiyaçlarını gideren çalışanların, iş doyumunu artacaktır.

Güçlü olma ihtiyacı ise, insanın çevresindeki değişkenlere egemen olma güdüsünden kaynaklanır. Bu nedenle insanlar ve gruplar çevresel ilişkilerinde etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvurumaktadırlar (Eren, 1998). Burada ön plana çıkan husus, bireylerin içsel yapısında mevcut olan üstünlük duygularının giderilmesine yönelik, çevresindeki etmenleri kontrol ve idare altına alma güdüsüdür.

McClelland, bu üç sosyal güdüden en çok başarı güdüsünün bireyleri ve toplumu harekete geçirdiği ve doyum sağladığını söylemektedir. Bireyler, faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı gibi, diğer taraftan da potansiyel bir başarısız olma korkusu ve çekingenliği vardır. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerden alıkoymayacaktır. Şu halde bireyler, başarısızlık korkularını yener ve başarıya yönelirlerse, başarı ve doyum elde edilir. Bireylerin başarısızlık nedenlerinin birçoğu kendi yetenek ve konumunun üstünde bir işle karşılaşmasıdır. Bu durumda birey baştan pes edecek ve başarısız olacaktır. Bu nedenle örgütler çalışanlarının seviyesine uygun işler ve hedefler koymalı, başarısızlık korkusuna neden olan etmenleri ortadan kaldırmalı, uygun şartlar hazırlanmalı ve bireyleri başarıya yönlendirmelidir. Örgütler genel olarak, korku sebebi olan şu güçlükleri ortadan kaldırırsa, bireylerin korkuyu yenerek başarıya yöneleceği düşünülmektedir (Eren, 1998).

- ❖ Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek,
- ❖ İş ortamındaki belirsizlik ve karmaşıklığı ortadan kaldırmak için, basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek kişisel ödev ve sorumluluklar yönüyle bireyleri özendirmek.
- ❖ Örgütlerde, başarı değerlendirme ve buna bağlı olarak terfi, ödüllendirme sistemleri ile geri bildirim sağlama.

Kuramın örgütlerdeki etkinliği nedeniyle, Atkinson ve Feather, başarı güdüsünün örgütlerin yönetiminde uygulanabilirliği açısından daha somut bir model geliştirmişlerdir. Bu düşünürlere göre, bireysel başarıyı etkileyen faktörler şunlardır (Eren, 1998):

- ❖ Başarısızlıktan kaçma ve başarıya ulaşma arzusu
- ❖ Belirli koşullarda başarılı ve başarısız olma olasılıkları,
- ❖ Başarıya özendiren etmenlere verilen değer ve başarısız olmanın olumsuz sonuçlarına verilen değer.

### **C) ERG Kuramı**

Maslow' un kuramı ile yakından ilişkisi olan bir kuram da Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Erg kuramı diye bilinen bu kurama göre, beş gereksinim yerine üç temel gereksinimden söz edilmiştir. Bunlar varlık gereksinimleri, ilişki gereksinimleri ve gelişme gereksinimleridir (Çetinkanat, 2000).

**Varlık gereksinimleri:** Fiziksel olarak iyi durumda olmayı ve tüm maddesel – fizyolojik ihtiyaçları ifade eder.

**İlişki gereksinimleri:** Aile, arkadaşlar, nezaretçiler, astlar vb. diğer insanlarla ilişki kurma ihtiyacını ifade eder. Bu ihtiyaç, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından sonra üçüncü sırada ele alındığı sosyal ihtiyaçlarla benzerlik gösterir.

**Gelişme gereksinimleri:** Bu gereksinimler bireyin çevresiyle verimli şekilde yenilik ve yaratıcılıklarını geliştirecek biçimde etkileşimlerini içermektedir. Bireyin üzerinde yoğunlaşır ve birisinin sahip olduğu kapasiteye tam olarak ulaşabilmesi için

güdülenmesi ile ilgilidir, bireysel olgunlaşma ve gelişmeyi içerir. Bu gereksinimlerin doyurulması, bireysel kapasitenin daha gelişmesine, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına neden olur. Bir iş; mücadele, otonomi, ve yaratıcılığı içeriyorsa gelişme gereksinimlerini doyurabilir. Bu gereksinimlerin tam olarak doyumu olanaksızdır. Çünkü yeteneklerin gelişmesi, yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına yol açar.

Alderfer geliştirdiği teoride, kişinin geçmişteki yaşantı ve tecrübeleriyle içinde yaşadığı toplumun kültürel özelliklerinin ihtiyaçların sıralanmasında farklılık gösterebileceğini vurgulamaktadır (Ataman, 2000). Erg kuramına göre, tatmin edilmemiş, doyurulmuş ihtiyaçlar güdülenmeyi pozitif yönde etkiler. Temel ihtiyaçlar giderildiğinde daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey ihtiyacın tatminine çalışılır. Fakat, üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha da önemli hale gelirler.

Ivanevich' e göre; V-I-G teorisi üç önerme üzerine kurulmuştur. Buna göre (İbran, 2004);

- ❖ Her düzeydeki ihtiyaç ne kadar az doyuma ulaştırılırsa, daha fazla güdüleyici olmaya başlayacaktır (İhtiyaç Doyumu). Örneğin, işteki var olma ihtiyaçlarından olan ücret ne kadar az doyuma ulaştırılırsa, daha fazla güdüleyici olmaya başlayacaktır.
- ❖ Daha alt düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla doyuma ulaştığında, üst düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olmaya başlayacaktır (Arzunun Şiddeti). Örneğin, bir işteki var olma ihtiyaçlarından olan ücret ne kadar fazla doyuma ulaştırılırsa, daha üst düzeydeki ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkiler daha fazla güdüleyici olur.
- ❖ Üst düzeydeki ihtiyaçlar ne kadar az doyuma ulaştırılırsa, alt düzeydeki ihtiyaçlar daha fazla güdüleyici olacaktır (İhtiyaç Hüsranı). Örneğin, bir işteki gelişme ihtiyaçlarından olan mücadele gerektiren bir iş ne kadar az doyuma ulaştırılırsa, alt düzeydeki ilişki ihtiyaçlarından olan kişiler arası ilişkiler daha fazla güdüleyici olur.



## 2. 3. 4. 2. Süreç Kuramları

Süreç teorileri, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları nasıl seçtiğini ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettiklerini öğrenmeyi amaçlar. İnsan davranışlarını etkileyen kavramları açıklar, ödüllerin çalışanlar üzerine ve iş durumlarına etkisine dikkat çeker. İçerik teorileri, davranışları bilinçaltından canlandıran ve motive eden tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gibi içsel faktörler üzerinde dururken, süreç teorileri insanların çevrelerini nasıl algıladıklarını ve sürekli olarak nasıl tepki verdiklerini ele alır (Barutçugil, 2004).

Beklenti, denklik, ve amaç olmak üzere üç temel süreç kuramları vardır (Çetinkanat, 2000).

### A) Beklenti Kuramları

Bu teori motivasyonun bireylerin görevleri yerine getirme yetenekleri ve arzulanan ödülleri alma konusundaki beklentilerine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Beklenti Teorisi, ihtiyaçların ve ödüllerin türleri ile değil, bireylerin ödülleri almak için geliştirdikleri düşünce süreciyle ilgilenir. Bu teori, bireyin gösterdiği çabayla elde edilen bireysel yüksek performans ile bağlantılı sonuçlarının arzulanabilirliği arasındaki ilişkilere dayanır (Barutçugil, 2004).

Bekleyiş kuramı iki ayrı kuramdan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi V. Vroom tarafından geliştirilen kuram, diğeri de bu kuramın Lawler ve Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş kuramıdır (Koçel, 2001).

#### *Vroom' un beklenti kuramı*

Vroom, bir kişinin belli bir iş için çaba harcamasını iki nedenle açıklamaktadır. Bunlardan birincisi "valens" (kişinin ödülü arzulanma derecesi/çekicilik), ikincisi ise "bekleyiştir. Buna göre;"Motivasyon=Valens X Bekleyiş" şeklinde gösterilebilir (Tosunoğlu, 1998).

Bu kurama göre çalışanların eylemleri, elde edilecek ürün için bir araç niteliğindedir. Bundan dolayı çalışan, beklentilerini gerçekleştirecek eylemleri seçer, ürünü elde etmek için gayret gösterir. Çalışan, amacına ulaşmayı ne kadar çok istiyor ise o kadar gayret gösterir. Kısacası güdülenme, bir eylemden beklenen ile, eylemle elde edilmesi olası görülen değer sonucudur (Başaran, 1982).

Bu modelin üç kavramı bulunmaktadır. Bunlardan biri Valens'tir. Valens, yani ödülü arzulama derecesi ya da ödülün çekiciliğidir ve kişiden kişiye değişmektedir. Ödüle duyulan istek derecesi, aynı zamanda kişilerin doyum derecesini de belirlemektedir. İkinci temel kavram bekleyiştir. Bekleyiş, kişinin algıladığı olasılığı ifade etmektedir. Bu olasılık, belli çabaların belli şekilde ödüllendirileceğidir. Kişi buna inandığı ölçüde, çaba gösterecek, böyle bir ilişkiye inanmazsa, göstermeyecektir. Üçüncü temel kavram araçsallıktır. Araçsallıkta birey belli bir çaba ile belli bir düzeyde performans gösterebilir ve bunun sonucu belli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu durumda ödüllendirme birinci aşamada elde edilen bir sonuç olmaktadır. Örneğin maaş artışı, terfi etme gibi. Birinci aşamada elde edilen sonuçlar, ikinci aşamada sonuç olarak gösterilebilecek amaçları gerçekleştirmede bir araç olmaktadır. Kişi hem birinci hem ikinci aşamadaki ödülleri arzu ediyorsa, bu kişi motive olacaktır (Tosunoğlu, 1998).

### ***Lawler - Porter kuramı***

Porter'la Lawler'in (1968) kuramı, özel kurumda çalışan yöneticilerin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme ihtiyacından doğmuştur. Kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirlemesidir. Kuramda incelenen bu dokuz değişken ve bununla ilgili geriye bildirim şunlardır (Onaran, 1981):

**1. Ödülün Değeri:** Bu değişken, çeşitli sonuçların birey için çekiciliğini göstermektedir. Bu araştırmada ücret gibi ödül niteliğinde sonuçlar ele alındığından olumsuz sonuçlar üstünde durulmamıştır. Ama araştırmacılar "ödüllerin değeri" yerine "sonuçların değeri" kavramının da konabileceğini, dolayısıyla değerlerin de kuram kapsamına alınabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca kuramda ödüllerin neden çeşitli

değerler aldığı sorusu üstünde durulmamakla birlikte, geriye bildirim yoluyla bu soruya bir ölçüde yanıt verilmiştir. Ödüller çeşitli temel ihtiyaçları karşıladıkları ölçüde çeşitli değerler alırlar.

**2. Algılanan "çaba-ödül" olasılığı:** Bu değişken bir kişinin çabalarının beklediği ödülü elde edip etmeyeceği konusundaki beklentileri göstermektedir. Burada araştırmacılar beklentiyle araçsallığı birleştirmişlerdir. Çünkü araştırmacılara göre bu beklenti iki alt beklentiye ayrılabilir:

1) Ödülle iş başarımı arasındaki ilişki konusundaki beklenti,

2) İş başarımıyla çaba arasındaki ilişki konusundaki beklenti. Bu ikisinin gerçekleşme olasılığı düşükse, çabanın ödülle sonuçlanması olasılığı da düşük olur.

**3. Çaba:** Bir işi yapmak için insanın harcadığı fiziksel ve zihinsel enerji miktarıdır. Bir işte her çaba gösterenlerin başarılı olmasıyla birlikte, her zaman da başarı kazanmayabilir. Araştırmacılara göre ise güdülenme daha çok çabayla ilgilidir. Çalışma ortamında güdülenme ise daha çok çabayla ilgilidir. Çalışma ortamında güdülenme, bir çalışanın işteki başarısından çok gösterdiği çabayla kendini gösterir.

**4. Yetenekler, özellikler:** Bunlar insanın çevredeki anlık değişimlerden pek etkilenmeyen, uzun süreli kişilik özellikleridir. Bu özellikler, bir çalışanın herhangi bir işte başarılı olup olmayacağına çok etkili olur. Yetenekler çabayla değerlendirildiği ölçüde etkili olur.

**5. Rol algıları:** Bu değişken, bir çalışanın işini nasıl tanımladığıyla, işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceğiyle ilişkilidir. Bir birey işinde nasıl başarılı olacağına ilişkinin anlık yorumlar yapıyorsa, ne kadar çaba gösterirse göstereceği başarılı olamayacaktır.

**6. İş başarımı:** Çalışanın, kendi işinde elde ettikleri, kısacası çabasının, çalışmasının ürünüdür. İş başarımının nesnel ölçütleri olduğu gibi, çalışanın kendisince ya da üstlerince yapılan öznel değerlendirmeler de olabilir

**7. Ödüller:** Çalışanların, elde etmek istediği sonuçlardır. Bunlar ya kendi çabalarıyla elde edilir, ya da başkalarınca verilir. İçsel ödüller, bir işi yapıp bitirmek, başarılı bir çalışma yapmak gibi, kişinin kendi davranışı sonucu elde ettiği ödüllerdir. Dışsal ödüllerse ücret artışı, yükselme gibi çalışanın dışında, daha çok örgüt tarafından verilen ödüllerdir. İçsel ödüller daha çok özerklik, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçların doyumunda etkili olur. Dışsal ödüller her zaman iş başarısı ile ilgili değildir. Bu ödüller genellikle iş başarısına bakılmadan herkese verilir. İçsel ödüllerle iş başarısı arasında ise daha sıkı bir ilişki vardır. Elde edilen ödüller, algılanan adil ödüllerden çoksa, birey doyumlu olacaktır. Elde dilen ödüller, algılanan ödüllerden azsa doyumsuz olacaktır.

**8. Algılanan adil ödüller:** Çalışanın gösterdiği çalışma sonucunda alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıdır. Her çalışan gerek gösterdiği çabaya gerek bulunduğu göreve adil olduğunu düşündüğü bir fiyat biçer, bunu almak ister.

**9. Doyum:** Bu değişken, elde dilen ödüllerin, algılanan adil ödülleri karşılayıp karşılamadığını ya da bu miktarı geçip geçmediğini gösterir. Doyum yalnız gerçekte elde edilen ödüllerle değil, çalışanın alması gerektiğini düşündüğü ödül miktarıyla da belirlenmektedir.

**10. Geriye Bildirim:** Bir çalışan, geçmişte de benzer çabalarının ödüller sonuçlandığını görmüşse o zaman şimdiki çabasının da ödüller sonuçlanacağını daha çok düşünecektir. Yalnız burada dikkat edilmesi gereken iki nokta vardır. Birincisi; örgütün verdiği ödüller çalışanca ödül olarak görülmeyebilir, dolayısıyla çabaların ödül getirme olasılığını artırmayabilir. İkincisi; çalışan aldığı ödüllerin iş başarısıyla bir ilgisi olmadığını düşünebilir. Bundan dolayı geriye bildirim ödülünden daha çok, iş başarısı-ödül ilişkisinde aranmalıdır.

## **B) Denklik Kuramı**

J. S. Adams tarafından ortaya konan bu kurama göre, çalışanlar işyerinde çalışan diğer kişilere verilen ödüllerle kendilerine verilen ödülleri kıyaslayarak kendisiyle aynı

derecede performans gösteren kişilerle aralarındaki paralelliğe ve denkliğe bakarlar. Bunun sonucunda algılayabileceği herhangi bir eşitsizlik durumunda kişinin bu eşitsizliği giderici davranışı göstermesiyle sonuçlanacaktır. Birey bu karşılaştırma sonucunda eşitlik görürse kuram bireyi işi ve performansı için çaba sarf etmeye devam edeceğini varsayar. Bu karşılaştırmada eşitsizlik varsa, burada haksızlık vardır (Günbayı, 1998).

Eşitlik kuramında, güdülemenin, bireylerin işlerinde sarf ettikleri çabalarla iş sonunda elde ettikleri çıktılar arasındaki uyumu sağlamaya çalıştıkları ileri sürülmektedir. Bu yaklaşımın en yaygın kabul edilen görüşleri Adams'ın denklik kuramıdır (Çetinkanat, 2000).

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 v.b. Ödülleri diğerlerinininkiyle karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda birey ya bir eşitlik ya da bir eşitsizlik algılar. Eşitsizlik bireyin lehine veya aleyhine gerçekleşebilir. Bu durumu matematiksel olarak da ifade etmek mümkündür (Ataman, 2002).

Birey bu karşılaştırma sonucunda eşitlik görürse, kuram bireyin işi ve performansı için çaba sarf etmeye devam edeceğini varsayar. Bu karşılaştırmada eşitsizlik varsa, burada haksızlık vardır. Adams'a göre, dengesizlik bireylerin karşılaştırma yapmasına neden olmakta, bu da iş için gösterecekleri çabaya yansımaktadır. Denklik kuramında bireyin başkaları ile ilgilenmesi psikolojik bir kavramdır. İnsanların çoğu aynı düzeyde çalışanların aynı deneyim ve vasıflara sahip olduğunu düşünürler. Bazı insanlar kendilerini birbirleri ile karşılaştırabilirler (Çetinkanat, 2000).

Eşitlik kuramına göre çalışan iş görenler, kendilerini karşılaştırmak için, çoğunlukla yüksek düzeyde ödüllendirmekte olan kişileri seçerler ve kendilerini bu kişilerle denk görerek, onlardan daha az yetenekli olmadıklarını göstermek isterler. Bu yüzden kişiler, karşılaştırmaya temel aldıkları kişilerin ödülleri ile kendi ödülleri arasındaki farkın çok önemli olduğunu düşünmeye başladıkları zaman, böyle

algılamayanlara göre daha büyük bir çaba gösterirler. Burada belirtilmesi gereken husus, ödül ve katkıların sübjektif olarak algılanmasıdır. Herkes farklı olarak algılayabilmektedir. Bu çabanın, özellikle katkıların ve ödüllerin çoğaltılması amacıyla ortaya çıkması, motivasyon açısından çok önemlidir (Eroğlu, 1998).

### **C) Amaç Kuramı**

Amaç kuramı, 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Amaç kuramına göre, davranışların temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir.

Amaçlar insan düşüncesinin rehberi niteliğindedir. Bireyler duygu ve arzularını karşılamak için amaçlarına yönelirler. Kişiler bir şeyi yapmaya başladıklarında amaçlarına ulaşana kadar çabalama eğilimindedirler. Örgüt açısından ise amaçlar, örgütçe konulan ve örgütün ulaşmayı arzuladığı konumdur. Örgütler belirli miktar ve kalitede mal üretimi, düşük maliyet, düşük devamsızlık, yüksek iş gören tatmini, belirli bir başarı düzeyine ulaşma gibi çeşitli amaçlar saptayabilir. Örgütlerin bu amaçlarına ulaşmalarında, çalışanlarının amaçlarıyla aynı doğrultuda ve çalışanların örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesini sağlarsa amaçlarına ulaşmış olur; yani örgütsel amaçlar bireysel amaçlar haline dönüştürülmeli, amaç birliği sağlanmalıdır (Yüksel, 2004)

Bu noktadan hareketle Locke ve arkadaşları, bireysel amaçların nitelikleri üzerinde durmuşlar ve bu amaçların iş başarımındaki rolleri şu şekilde tespit etmişlerdir (Eren, 1998).

- ❖ Bireyce belirlenen amacın açık-seçik olması iş başarısını artırmaktadır.
- ❖ Bireyce belirlenen amaçların kolay başarılabilir cinsten olması, onun iş yerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıyı artıracaktır.
- ❖ Bireysel amaçların örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi başarıyı, olumlu ya da olumsuz etkileyecektir.

Başarı güdüsü kuramında, diğer bir nokta da şudur: Çalışanların başarıma isteği yüksek ise, o kişinin istekliliği ile, örgütün yüksek güdülenme isteyen amaçları örtüşür. Kişi başarıyı elde ettikçe ve şirket amaca ulaştıkça, her iki faktörün de ulaşacağı nokta (çalışan başarı güdüsü-örgütün amacı) değişir ve yükselir ve bu şekilde bir adepte süreci

devam edip gider. Başarı güdüsü düşük olan kişi ise; şirketin yüksek ideallerine ulaşmak gibi bir isteği hiçbir zaman içinde hissedemeyecek ve örgüt amaçları ilerledikçe, onun başarı güdüsü daha da geride kalacak, artık şirket amaçları onun için ulaşılamayacak bir nokta haline gelecek ve kendisini tamamen boşlayacaktır. Kısaca önemli olan, çalışanlarda örgüt amaçlarına ulaşma sağlayacak yüksek başarı güdüsü oluşturmaktır (Onaran, 1981).

Hedeflerle yönetim; çalışanlarla yöneticiler arasındaki işbirliğini ve iletişimi artırarak, performansı daha tarafsız bir şekilde değerlendirerek ve çalışanları bir anlamda yönetime katarak moral ve motivasyonu yükseltmektedir (Barutçugil, 2004).

Kuram, amaca ilişkin özelliklerle iş başarımı arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Kurama göre, amaca ilişkin beş özellikle iş başarımı arasında aşağıdaki ilişkiler vardır:

1. Amacın belirginliği ne kadar artarsa, iş başarımı da o kadar artmaktadır. Amaçlar ne kadar açıkça olursa, iş görenler çabalarını hangi yöne yönelteceklerini daha iyi bilerek iş başarılarını yükseltmektedir.
2. Amaçlar güçleştikçe iş başarımı artmaktadır. Başarılı kişiler güç amaçlara daha çok önem vererek bunlara ulaşmak için daha çok çaba harcamaktadırlar.
3. Amaçlanan iş başarımının artması için amaçların iş görenlerce benimsenip kabul edilmesi gerekir. Kişiler, benimsedikleri amaçlar için daha çok çabalarlar.
4. İş görenlerin işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, iş başarımı arttırmaktadır. Kararlara katılma, iş görenlerin işlerini daha çok benimsemelerini, işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak güdülenmeyi arttırmakta, dolayısıyla iş başarımı yükselmektedir.
5. İş görenlere, yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi, iş başarımı arttırmaktadır. Geri bildirim verilen iş gören, iş başarımını kendi ölçütlerine göre değerlendirerek, amaçlarını yükseltmekte ve iş başarımını çoğaltmaktadır (Ünal, 2003).

## BÖLÜM III

### 3. Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde Ulusal ve Uluslar arası yapılan İş Doyumu, Performans Değerlendirme ve Hizmetiçi eğitim etkinlikleriyle ilgili araştırmaların bazıları özetlenecektir;

#### 3. 1. Konu ile İlgili Yapılan Ulusal Araştırmalar

Bu bölümde Türkiye’ de yapılan İş Doyumu, Performans Değerlendirme ve Hizmetiçi eğitim etkinlikleriyle ilgili araştırmaların bazıları özetlenecektir;

Kaygısız, (1982) araştırmasında; polis eğitim kurumlarında program hazırlamak için yeterli düzeyde bir araştırmanın yapılmadığı, ayrıca yapılan araştırmaların çoğunun sonuçlarından yararlanılmadığı, bu nedenle yapılan çalışmaların bilimsellikten uzak olduğu vurgulanmıştır. Polis eğitim programlarının hazırlanmasında görevli herhangi bir birim bulunmadığı ve hazırlanan programlarla kurumun eğitim politikasının örtüşmemesi nedeniyle hem kurumsal hem de bireysel açıdan beklentilerin karşılanmadığı için büyük sorunlar yaşandığı belirtmiştir. Ayrıca eğitim programlarının amaç, yöntem, içerik, süre ve değerlendirme süreçleri açısından eğitim gereksinimi karşılayacak düzeyde olmadığını, varolan programların dikkatlice irdelenerek amaçlara uygun hale getirilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Atılğan, (1986) araştırmasında; kamu hizmetinde görev yapan Emniyet Teşkilatı personelinin eğitimine gereken önemin verilmesi gerektiğini ortaya koymayı amaç edinmiştir. Araştırmasında, hizmetiçi eğitim etkinliklerinde eğitici pozisyonundaki personel eksikliği olduğunu, İl Emniyet Müdürlüğü, Eğitim Şube Müdürlüklerinde görev yapan personelin kurumun diğer birimlerinde başarılı olamayan veya disiplin cezası almış olan personellerden oluşturulduğunu belirtmiştir. Ayrıca eğitim ortamı ve araç-gereçlerin yetersiz olduğunu, mesleki ihtisas kurslarına katılan personelin belirttiğini, uygulamalı eğitimlerle öncelik sırasının kimlere tanınacağı,



kimlerin eğitime gereksinim duyduğunun belirlenmediği, atış poligonlarının yetersizliği nedeniyle atış eğitiminin gerektiği gibi verilmediğini vurgulamıştır.

Aydın, (1988) araştırmasında; Emniyet Teşkilatında görevli personelin günümüz şartlarına uyum sağlayacak şekilde, hizmet içinde eğitilmesine önem verilmesi gerekliliğini ortaya koymayı amaç edinmiştir. Emniyet Teşkilatında uygulanan hizmetiçi eğitim tarzı, hizmetiçi eğitimde dengesizliğinin olduğunu tespit ederek, Polis Okullarında ve Polis Eğitim Merkezlerinde verilen temel eğitim, Orta-K kurslarının programlarında görev alan eğiticilerin yeterli olduğunu, personel politikası ile hizmetiçi eğitim politikasının uyuşmadığını ortaya çıkarmıştır. Araştırmasında tarama modelini kullanmış olup, bilgi toplama aracı olarak ta anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmasının örneklemini, Emniyet Genel Müdürlüğü merkez örgütünde görevli personel oluşturmaktadır Önerilerinde, eğitici personelin eğiticilik formasyonu almış olanlardan ya da örgütün yönetiminde bulunan yöneticilerden seçilmesi gerektiğini, personelin atama ve yer değiştirmesinde gördüğü hizmetiçi eğitimin göz önünde bulundurulmasını, her yıl yurtdışına gönderilen personelin sayısı artırılarak en az 100 – 300 personel arasında olması gerektiğini belirtmiştir.

Babadoğan, (1989); araştırmasında, Türk kamu kesiminde çalışan yönetici ve uzman görüşleri doğrultusunda hizmetiçi eğitim programlarını değerlendirerek; bu etkinliklerin nasıl bir yönelim içinde bulunduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Bulgularında, kamu kesimindeki eğitim araç-gereçleriyle, eğitimi verecek olan personelin yetersiz olduğunu, eğitim birimlerine genel bütçeden ayrılan miktarın hizmetiçi eğitim etkinliklerinin yürütebilmesi için yeterli olmadığını, ayrıca eğitimi verebilecek yetiye sahip eğitici sayısının eğitim alacak personele oranla çok daha az olması hizmetiçi eğitimi olumsuz etkileyeceği vurgulanmıştır.

Uçar, (1992) çalışmasında; Eğitim ihtiyaçları gerçekçi bir şekilde belirlenerek programların hazırlanması gerektiği, hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde karşılaşılan sorunların çözümü için yönetici, öğretici ve uzmanların katılacağı düzenli toplantıların yapılması gerektiği belirtmiştir. Hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının öncelik sırasına göre düzenlenmediği hizmetiçi eğitim için araç-gereçlerin yeterli olmadığı, hizmetiçi eğitime katılacak personelin seçiminin tarafsız olması ve belirlenecek kriterlere göre yapılması

gerektiğini bildirmiş, hizmetiçi eğitimin emniyet teşkilatında görevli personeli, sosyal ve psikolojik yönden motive edecek içerikte düzenlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Araştırma sonucunda ilke ve tekniklere uygun olarak yapılan hizmetiçi eğitim sonucunda, hizmet kalitesinin artacağı ve doğal olarak kurumun amaçlarına ulaşmasının daha rahat olacağını belirtmiştir.

Pehlivan, (1996); araştırmasında, hizmetiçi eğitimde eşgüdüm ve iş birliği ile, yönetim ve mevzuat ile, finansman ve yatırım ile, eğitim ortamı, araç-gereç ile, katılımcılarla, planlamama-programlama ile, uygulama ve sertifika ile ilgili sorunları ortaya koyabilmeyi amaç edinmiştir. Araştırmada Türkiye’ de hizmetiçi eğitimi koordine edecek ulusal bir kurumun olmadığını, hizmetiçi eğitim konusunda yeterli araştırma yapılmadığını, hizmetiçi eğitim bütçesinin tasarruf kararları nedeniyle kullanılmadığını, eğitim sonunda bütün kurumları kapsayan, genel geçerli bir belgenin verilemediğini vurgulamıştır. Türk Kamu Kurumlarının hizmetiçi eğitim etkinliklerinin istenilen seviyeye ulaşabilmesi için rehberlik, danışma, yardım, eşgüdüm, işbirliği ve denetimi sağlayacak, uzman personelden oluşan bir ulusal hizmetiçi eğitim üst biriminin kurulmasının, hizmetiçi eğitime ilişkin araştırmaların desteklenmesinin, hizmetiçi eğitim bütçelerinin kurumun genel bütçesindeki payın artırılmasının gerektiği önerilmiştir.

Erten, (1999); araştırmasında bir karşılaştırma ile Türkiye ve İngiltere’yi ele alarak 1999 yılında Türk ve İngiliz polis teşkilatlarının hizmetiçi eğitimi üzerine değerlendirme yapmıştır. Araştırmada, Türk polisinin hizmet içi eğitim konusunda geri kaldığını, bunun en önemli sebebinin maddi sıkıntılar olduğunu, bütçe içerisinde ayrılan paranın yetersizliğinden dolayı sınırlı sayıda personele hizmetiçi eğitim verildiğini belirtmiştir. Personel politikası ile hizmetiçi eğitim politikası arasında bir uyum olmadığını, özellikle atamalarda personelin katıldığı hizmetiçi eğitimle edindikleri bilgi, beceri, yetenek ve özelliklerine dikkat edilmediği, hizmetiçi eğitimi veren eğiticilerin gerekli niteliklere sahip olmadığını ve hizmetiçi eğitim sonrasında doğru dürüst bir değerlendirme yapılmadığını belirtmiştir.

Kazu ve Gümüş, (2000); araştırmalarında Elazığ Emniyet Müdürlüğü’nde düzenlenen hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin mevcut durumu saptamayı ve hizmetiçi

eğitim programlarının daha etkili ve verimli yürütebilmesi için neler yapılabilmesi gerektiğini incelemiştir. Araştırma verilerinden elde edilen bilgilere göre emniyet teşkilatında görev yapan personelin mevcut uygulamayı yeterli bulduğu ve benimsediklerini ifade etmektedir. Ancak, fiziki ortamın sağlamasında, ders içeriklerinin saptamasında, eğitici-öğretici kadronun seçiminde, ğretim süreci ve değerlendirme yöntemlerinde bir takım sorunların bulunduğunu, programa katılımı sağlamak için bir takım özendirici önlemler alınması gerektiğini belirtmiştir. Alınacak bu önlemlerin başında; personelin hizmetiçi eğitime katıldıkları srelerde çalışma saatlerinin düzenlenmesi gerektiğini, hizmetiçi eğitim yönetecek olan yöneticilerin mutlaka eğitimden geçirilmesi ve program uygulanmasında uzman öğretici kadronun oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır.

Efe (2001), araştirmasında; “Hizmetiçi eğitim yoluyla kurumlar kendilerini nasıl geliştirip, değeriftirebilirler?” sorusuna cevap aramıştır. Kurumlarda eğitimin daha etkin, az maliyetle çalışmanın sağlanması amacıyla yapıldığı, kişilerin yeni bilgi ve beceri kazanmaları, çalışma performanslarında değeriklik ortaya çıkardığı ve bu değerimin kuruma olumlu olarak yansıdağı belirtilmiştir.

Kurumlarda yapılan eğitim faaliyetlerinde yeterli sonuç alınamamasının nedenleri;

1. Eğitim birimi sonuçlardan değeril sadece eğitim faaliyetlerinden sorumludur,
2. Eğitim, ihtiyaç analizine dayandırılmamaktadır,
3. Yeni bilgi ve becerilerin iş yerine aktarılma düzeyi bilinmemektedir,
4. Eğitim ile kurumsal ihtiyaçlar ve öncelikler arasında bağlantı kurulmamıştır,
5. Yönetimin sorumluluğu ve eğitime bağlılığı eksiktir şeklinde belirtilmiştir.

İşgören ve arkadaşları (2004), araştırmalarına konu olarak, İstanbul sınırları içerisinde bulunan örgü işletmeleri temel alınarak firmaları seçmişlerdir. Tekstil sektörünün bilişim teknolojilerine yatkınlığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen veriler işığında sektörün ihtiyaı olan hizmetiçi eğitimlerin internet üzerinden verilebilirlik değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırma kapsamında örme sektörünün eğitim düzeyleri ve bilgisayar kullanım oranları ve internet ilişkileri değerlendirilmiştir. Araştırmada tekstil sektörünün hizmetiçi eğitimlere yeterli önem ve değerı göstermemesinin nedenlerinin başında, bu eğitimler için yeterli zamanın olmaması ve

bu eğitimlerin gerçekleştirileceği yeterli maddi, fiziki kaynaklardan yoksunluğu olarak gösterilmiştir. Ancak bu hizmetiçi eğitimlerin zaman ve mekandan bağımsız olarak yapılabildiği internet ortamına taşınması halinde, tekstil sektördeki işletmelerin bu eğitimlere daha sıcak bakmalarında etkili olacağı belirtilmiştir. Araştırmanın sonucunda, internet destekli hizmetiçi eğitiminin avantajları arasında, bilgi aktarımında devamsızlık sorunlarının ortadan kalkması, hizmetiçi eğitimde tekrar etme olanağı vermesi, daha esnek bir öğrenme ortamı sağlaması olarak sıralanmıştır. Ancak, çalışanların bu eğitimden yararlanabilmeleri için yeterli düzeyde bilgisayar ve internet kullanımını bilgisine sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Günbayı (1998), araştırmasında; öğretmenlerin iş ve niteliği, yönetim ve denetim biçimi, ödentiler, yükselme, eğitim, yetiştirme ve geliştirme olanakları, çalışma koşulları ve çalışanlar arası ilişkiler konularına ilişkin algı ve beklentilerinin farkını iş doyumunu olarak almıştır. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumunu etkenlerine verdikleri önem düzeyi konusunda algılarını da belirlemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlere verilen ödentilerin, okuldaki fiziksel koşulların, çalışanlar arasındaki ilişkilerin, denetim biçiminin, eğitim, yükselme ve geliştirme olanaklarının öğretmenlerin iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Erkek öğretmenlerin yönetim ve denetim biçimi, çalışma koşulları, ödentiler ve çalışanlar arası ilişkiler iş doyumunu etkenlerinde kadınlardan; üst yaş grubundaki öğretmenlerin, ödentiler ve çalışma koşulları iş doyumunu etkenlerinde alt yaş gruplarından daha az doyum yaşadıkları tespit edilmiştir. Kıdemi fazla olan öğretmenlerin çalışma koşulları iş doyumunu etkeninde kıdemi az olanlardan; öğrenim durumu yüksek olan öğretmenlerin ise çalışanlar arası ilişkiler iş doyumunu etkeninde öğrenim durumu daha düşük olanlardan daha az doyum sağladıkları bulunmuştur. Sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı farklar olmadığı, yalnız çalışanlar arası ilişkiler iş doyumunu etkeninde sınıf öğretmenlerinin iş doyum puanlarının branş öğretmenlerinden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Çetinkanat (2000), çalışmasında; öğretim elemanlarının iş doyumlarına ilişkin algılarıyla, kıdemleri ve yaşları arasında “yönetim biçimi”, “gelişme ve yükselme olanakları”, “fiziksel ortam” alt boyutlarında anlamlı ilişki saptanmıştır. Eğitim durumları arasında, anlamlı farklılık “çalışma olanakları”, “gelişme ve yükselme

olanakları”, “fiziksel ortam” boyutlarında gözlenmiştir. Bu çalışmada kıdem, yaş ve eğitim durumları değişkenleri attıkça doyumsuzluğun azaldığı görülmüştür. Yine iş doyumlarına ilişkin algıları arasında cinsiyetlerine göre, “gelişme ve yükselme olanakları” ile “ücret ve personel” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. “Gelişme ve yükselme olanakları” alt boyutunda kadınların erkeklerden, “ücret ve personel” alt boyutlarında ise erkeklerin kadınlardan daha fazla doyumsuzluk algıladıkları saptanmıştır. Medeni duruma göre ise “çalışma olanakları” ve “iş arkadaşları” alt boyutlarında öğretim elemanları benzer doyum algılarınken, “ücret ve personel” alt boyutunda evli personelin bekar personele göre daha yoğun doyumsuzluk yaşadıkları tespit edilmiştir.

Sertçe (2002), çalışmasında; kamu kuruluşlarında (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği) yöneticilerin iş doyumunu 2002 yılında İzmir İl Emniyet Müdürlüğü ve İzmir Kriminal Polis Laboratuvarı Müdürlüğü’nün yönetim kadrosunu oluşturan (Emniyet Müdürü, Emniyet Amiri, Başkomiser, Komiser ve Komiser Yardımcısı rütbeleri) 286 personel üzerinde inceleme yapmıştır. Ankete katılan yöneticilerin, cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eşlerin çalışıp-çalışmadığı, çalışıyorsa hangi sosyal güvenlik kurumuna bağlı olarak çalıştığı, çocuklarının olup olmadığı, çocuklu ailelerin kaç çocuğunun eğitime devam ettiği, kaç tanesinin kendi geçimini sağlayabildiği, takdir ve taltif alma dağılımları, eğitim düzeyi, rütbesi, çalışma sistemi, mesleki tecrübesi ve çalıştığı birime göre sayı ve yüzde dağılımları kendilerine verilen anket formlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, fiziksel özelliklere, ücrete, özendirilmeye, karara katılmaya, iletişime göre karakolda çalışanlar şubelerde çalışanlara göre önemli bir ölçüde doyumsuzluk yaşadıkları, büro hizmeti veren şubelerde çalışanlar ise daha çok aktif görev yapan şubelere yakın değerler taşıdıkları gözlenmiştir.

Cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Rütbelere göre, fiziksel özellikler, karara katılım, iletişim için ast-üst ilişkileri, birlikte çalışılan iş gören, ilerleme imkanları ortalamaları arasında fark gözlenmiştir. Fiziksel özelliklere göre, en çok doyum sağlayan Emniyet Amiri, en az doyum sağlayan ise Komiser yardımcısıdır. Ast-Üst ilişkilerine göre, burada tam bir hiyerarşik yapı söz konusudur. En çok doyum sağlayan emniyet Müdürü, daha sonra ise sırasıyla Emniyet Amiri, Başkomiser,

Komiser ve Komiser yardımcısıdır. Komiser yardımcısı rütbesindekiler en tatminsiz gruptur. Birlikte çalışılan iş görene göre, en çok doyum sağlayan Emniyet Müdürü grubu olmasına karşın en az doyum Emniyet Amiri grubu hissetmektedir. İlerleme imkanlarına göre, en çok doyum sağlayan Emniyet Müdürü grubu olmasına karşın Emniyet Amiri ve Başkomiser grubu daha az doyum sağlamaktadır. Karara katılmaya göre, en çok doyum sağlayan Emniyet Müdürü grubu, en az doyum sağlayan grup ise Komiser yardımcısı grubudur. İletişime göre en çok doyum sağlayan Emniyet Müdürü ve Başkomiser grubu, en az doyum sağlayan grup ise Komiser yardımcısı, Komiser ve Emniyet Amiri grubudur. Eşi çalışmayanlar eşi çalışanlara göre fiziksel özellikler, ast üst ilişkileri ve İletişim konularına göre daha tatminkar olduklar gözlenmiştir.

Çelik (2003) araştırmasında; ilköğretim ve orta öğretim okullarında görev yapan Fen Bilgisi ve Fizik-Kimya-Biyoloji (F-K-B) öğretmenlerinin iş doyum düzeyleri tespit edilmiştir. Araştırmada, fen bilgisi ve F-K-B öğretmenlerinin “Meslek ve Niteliği”, “Mesleki ve Sosyal İlişkiler”, “Yönetim ve Denetim Biçimi” ve “Sosyal Gereksinimler” boyutlarına ilişkin iş doyum düzeyleri, “orta” düzeyde bulunmuştur. Mesleğin Çalışma Şartları” bakımından fen bilgisi öğretmenlerinin iş doyumları “orta” düzeyde iken F-K-B öğretmenlerinin “az” düzeyde tespit edilmiştir. Öğretmenlerin en düşük doyuma ulaştıkları boyut “Ekonomik Şartlar” olarak bulunmuştur. Öğretmenlerin genel doyum düzeyleri hem ilköğretimde hem de orta öğretimde “orta” düzeyde bulunmuştur. Cinsiyet değişkenine göre, erkek ve kadın fen bilgisi ve F-K-B öğretmenlerinin iş doyumları “orta” düzeyde bulunmuştur. Fen bilgisi ve F-K-B öğretmenlerinin mesleki kıdemlerine göre, iş doyum puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Fen Bilgisi öğretmenlerinin öğrenim durumlarına göre iş doyum boyutlarından “Yönetim ve Denetim Biçimi” ve “Sosyal Gereksinimler” boyutlarında iş doyum puanlarının ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Fen Bilgisi ve F-K-B öğretmenlerinin, maddelere göre iş doyum puanlarının ortalamaları birlikte karşılaştırıldığında ise, maddelerin sınıflandırılmış biçimi olarak tüm boyutlarda anlamlı farklar tespit edilmiştir.

Durmaz (2003), araştırmasında; evreni 2002-2003 yılında Ankara garnizonundaki birliklerde görev yapan Kara Kuvvetleri Komutanlığına bağlı muharip sınıflardaki muvazzaf subaylarla sınırlı ve iş doyum ile örgütsel bağlılık ilişkisini

sorguladığı çalışmasında, O'Reilley ve Chatman'nin üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden faydalanmıştır. İş doyumu ve örgütsel bağlılığın uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulan Durmaz, örgütsel bağlılığın uyum boyutuyla iş doyumu arasında (-0.43), özdeşleşme boyutuyla (0.509) ve içselleştirme boyutuyla (0.347) büyüklüğünde bir korelasyon değerine ulaşmıştır.

Uçar (2001), çalışmasında; sicil raporlarıyla öğretmen performansının değerlendirilmesi konusunda değerlendiren ve değerlendirilen kişilerin görüşlerini ortaya koymak ve sorunlu alanlara dikkat çekmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini; ilköğretim müfettişleri, ilçe milli eğitim müdürleri ve şube müdürleri, okul müdürleri ile resmi ve özel okul öğretmenlerinden oluşan 543 kişi oluşturmaktadır. Araştırma sonuçları incelendiğinde sicil raporları aracılığıyla yapılan değerlendirmeler hakkında katılımcıların görüşlerinin olumsuz olduğu (%75) dolayısıyla mevcut öğretmen performans değerlendirme sisteminde farklılıklara gidilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının öğretmenin çalışmasını etkilemesi konusunda, öğretmenlerin %63.6'sı olumlu görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler, etki düzeyleri farklı olacak şekilde çoklu veri kaynakları aracılığıyla performanslarının değerlendirilmesine olumlu yaklaşmaktadırlar.

Oğuz (2002), çalışmasında ilköğretim yöneticilerinin performanslarının değerlendirilmesine ilişkin yönetici, sınıf öğretmeni ve ilköğretim müfettişlerinin görüşleri ve bu görüşler arasında anlamlı fark olup olmadığı ortaya konulmuştur. Araştırmanın örneklemini 112 yönetici; 102 öğretmen ve 80 müfettiş olmak üzere toplam 294 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada; performans değerlendirmenin kimler tarafından, hangi zaman aralıkları kullanılarak yapılacağı; performans değerlendirme ölçütlerinin; performansı düşüren etkenlerin; değerlendirmede dikkate alınması gereken yöntemlerin neler olacağı; performans değerlendirme sonuçlarının nerelerde kullanılacağı üzerinde durulmuştur. Değerlendirmenin kimler tarafından yapılması gerektiği konusunda, yönetici ve öğretmenler, kurullar (çoklu kaynaklar) tarafından yapılması yönünde görüş bildirirken; müfettişler mevcut sistemde olduğu gibi değerlendirmenin kendileri tarafından yapılması gerekliliğini vurgulamışlardır. Bu nedenle, performans değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağına ilişkin verilen yanıtlarla görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Performans

değerlendirmenin sonuçlarının yöneticinin yurt dışı görevlendirmelerinde, yükselmesinde ve ücretle ödüllendirilmesinde kullanılması gerektiği konusunda; yöneticiler, müfettişler ve öğretmenler tarafından görüş birliğine ulaşılmıştır.

Tamam (2005), çalışmasında; örnekleme Adana İli Seyhan ve Yüreğir merkez ilçesinde faaliyet gösteren 12 müfredat laboratuvar ilköğretim okulu ile 3 özel ilköğretim okulu olmak üzere toplam 15 ilköğretim okulunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşan 403 kişi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, performans değerlendirme uygulamalarından elde edilmesi beklenen kişisel beklentiler ve bireysel kazançlara ilişkin önermelere katılımları genelde yüksek olmuştur. Ayrıca katılımcıların performans değerlendirmenin ekip boyutunda yer alan, performans değerlendirmenin okul iklimine ve çalışma şartlarına etkisine ilişkin önermelere katılımları da genellikle yüksek olmuştur. Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, performans değerlendirmenin örgüt boyutunda yer alan, performans değerlendirme sisteminin ve bu sistemin Milli Eğitim örgütündeki etkilerine ilişkin önermelere katılımları cinsiyet, branş, mesleki kıdem ve okuldaki görev durumlarına göre anlamlı farklılık göstermiştir.

Cihantimur (2006), çalışmasında; İstanbul, Büyükçekmece İlçesi sınırları içinde bulunan genel liseler ile Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin, veli, öğrenci, zümre öğretmeni ve yönetici açısından önemli olan performans kriterlerine ilişkin algılarının belirlenmeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın evreni 2005-2006 öğretim yılında İstanbul, Büyükçekmece İlçesi'nde bulunan, 10 genel lise ve 2 Anadolu lisesinde çalışan toplam 444 öğretmenden oluşmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmasına rağmen çeşitli nedenlerden dolayı, veriler 254 öğretmenden elde edilebilmiştir. Araştırmanın amacı, öğretmenlerin performanslarının çoklu veri kaynakları aracılığıyla değerlendirilmesine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin çoklu veri kaynakları yoluyla performanslarının değerlendirilmesine olumlu yaklaştıkları ortaya konulmuştur. Ayrıca araştırmada çoklu veri kaynaklarının (veli, öğrenci, zümre öğretmeni ve yönetici) her biri için önemli olan performans kriterlerine yönelik öğretmen algıları araştırılmıştır. Bulgulara göre öğretmenlerin; öğrenci ve veli açısından önemli bulunan performans ölçütlerinin tamamına katıldıkları saptanmıştır. Öğretmenlerin aynı zümre öğretmeni ve yönetici



açısından önemli bulunan performans değerlendirme ölçütlerine yönelik algılarının farklı aralıklarda olduğu belirlenmiştir. Son olarak öğretmenlerin performans ölçütlerine ilişkin algılarında cinsiyet, kendi alanıyla ilgili hizmetiçi eğitime katılıp katılmama, medeni durum, yaş, kıdem, mezun olunan okul ve okul türüne göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Performans değerlendirme ile ilgili hizmetiçi eğitim alıp almama değişkenine göre veli, zümre öğretmeni ve yönetici boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir.

Üzmez (2006), çalışmasında Türk eğitim sisteminde performans değerlendirme sürecine genel bir bakış açısı sunarak Türk eğitim sisteminde sicil verme uygulamalarında karşılaşılan aksaklıkları ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin sicil raporu düzenlemedeki etkililiklerini ve bu konudaki beklentileri, öğretmen ve yönetici görüşlerine dayalı olarak elde etmek ve ulaşılan bulgular eşliğinde daha etkili sicil raporu verme yönünde öneriler geliştirmek de hedeflenmiştir. Araştırmada örneklem olarak Elazığ'daki çeşitli ilk ve ortaöğretim okullarında görev yapan 30 yönetici ve 326 öğretmen alınmıştır. Araştırmadan elde edilen bazı önemli sonuçlara göre; ilköğretim kurumlarında görev yapan eğitimciler günlük yaşantılarında sahip oldukları sigara, alkol gibi alışkanlıkların kişilik değerlendirmesi bölümünde yer almaması gerektiğini düşünmektedirler. Özellikle ilköğretim okullarında, öğretmenler örgüt ikliminin değerlendirmeyi objektif yapmayı engellediği ve değerlendirmenin duygusal düşüncelerle yapıldığı görülmektedirler. Ayrıca, ilköğretim kurumlarında görev yapan eğitimciler başta olmak üzere bütün öğretmen ve yöneticiler performans değerlendirme sonucunda olumlu sicil alan iş görenlere tatmin edici ödül verilmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Katılımcılar olumlu sicil değerlendirmesinin eğitime maddi fayda sağlaması gerektiğini düşünmektedirler. Diğer bir sonuca göre, katılımcıların sicil değerlendirmesini gereksiz bulduğu ve okul müdürlerinin değerlendirmeyi doğru yapmadığına inandıkları görülmektedir. Öğretmenler, sicil raporuyla değerlendirme sonuçlarının iş görene duyurulmasının fayda sağlayacağını kendilerini düzeltmek için olanak vereceğini düşünmektedirler.

### 3. 2. Konu İle İlgili Yapılan Uluslararası Araştırmalar

Bu bölümde Yurtdışında yapılan İş Doyumu, Performans Değerlendirme ve Hizmetiçi eğitim etkinlikleriyle ilgili araştırmaların bazıları özetlenecektir;

Culp ve arkadaşları (2003), çalışmalarında; “Gelecek İçin Eğitim” konulu araştırmayla ilgili bulguları ve önerileri içermektedir. Bu araştırmanın birinci amacı, müfredat düzenlemesiyle ilgili olarak üniversite çalışanlarına yönelik düzenlenen Gelecek İçin Eğitim kursunun gelişiminin değerlendirilmesidir. İkinci amacı ise, üniversiteden elde edilen bulguların eğitimin kalitesinin artırılması için kullanılmasıdır. Araştırma sırasında yapılan anketler ve görüşmeler sonucunda aşağıdaki bazı önemli sonuçlara ulaşılmıştır;

Araştırmadan elde edilen veriler, kursa katılanların, kurstan sonra teknoloji kullanım sıklıkları %10 – 15 arasında arttığını göstermiştir. Kursa katılanların, %31,9’ u Microsoft Power Point kullanımına , %12,6’ sı Internet kullanımına, %9,4’ ü Kelime İşlemci kullanımına başlamıştır. Üniversite çalışanları, Gelecek İçin Eğitim Kursuna katıldıktan sonra, kursta öğrendikleri bazı özel pedagojik yaklaşımları ve uygulamaları kendi derslerinde de uyguladıklarını belirtmişlerdir. Kursiyerlere kurs hakkında en çok hoşlarına giden şey sorulduğunda, ünite planları yapılırken konuların seçimi ve yerleşimi için tartışma imkanı verilmesi olduğunu belirtmişlerdir. Kursa katılan bir üniversite üyesi, daha öncede derslerinde teknoloji kullanımı konularının olduğunu fakat hangi pedagojik yaklaşımı kullanacağını bilemediğini belirtmiştir. Kursiyerlerin kurstan sonra, %30,1’ i öğretmen ürün dosyası, % 27,8’ i öğrenci ürün dosyası ve %14,7’ si ders planlarını kullanmaya başladıklarını belirtmişlerdir. Üniversite çalışanları kursa katıldıktan sonra kendi okullarında da müfredat düzenlemesi yapmak için işe başladıklarını rapor etmişlerdir. Üniversite çalışanlarının %90’ ı bu çalışmayı “büyük olasılıkla” ve “kesinlikle” kendi arkadaşlarına ve diğer üniversite çalışanlarına önermektedirler. Üniversite çalışanlarının %80 gibi büyük bir oranı, kursta öğrendikleri en az bir ya da daha fazla modülü kendi derslerinde kullandıklarını belirtmişlerdir.

Martin ve arkadaşları (2004), araştırmalarında; 2004 yılında A.B.D’ de düzenlenen “Intel Gelecek İçin Eğitim” programına katılan kursiyer öğretmen ve

formatörlerin hizmetiçi eğitim kurslarına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Buna göre, hizmetiçi eğitim kursları sonrası kursiyer öğretmenlerin teknoloji, bilgisayar kullanımı arttığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin kendi derslerinde de, proje tabanlı öğrenmeden yararlandıkları, daha kalıcı bir öğrenme sağlayabilmek için bilgisayar ve teknolojilerinden daha fazla yararlandıkları belirtilmiştir.

Wiggins (1984)'in, 123 okul danışmanı üzerinde yürüttüğü çalışmada cinsiyet, yaş ve çalışılan süre değişkenlerinin iş doyumunun yordanmasında belirleyici faktörler olmadıkları; yani bu değişkenlerin danışmanların iş doyumları üzerindeki etkilerinin önemsiz olduğu sonucuna varılmıştır. Buna karşılık zamanla ilgili değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri beklendiği gibi yüksek çıkmasına rağmen, çok fazla faktör dikkate alındığında kişilik değişkenleri ile iş doyumunu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olmadığı görülmüştür. Yine bu çalışmada, iş yerine uyum ve iş doyumunu arasında anlamlı düzeyde bir ilişki bulunduğu belirlenirken; iş doyumunu ile mesleki tercih envanterinin sosyal bölümü arasında da anlamlı düzeyde bir ilişki söz konusudur. Araştırmanın diğer önemli bir bulgusu da, Holland'ın meslekler listesindeki değişkenlerden mesleki kıdem ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmesidir.

“Mesleki Kıdem ve Öğretmenlerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada Hickman ve Lynn (1996), kıdem ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu araştırma kapsamında, Ohio eyaletinde, yedi okuldan rastgele seçilmiş 238 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada; öğretmenlerin iş doyumunu ile yaş, kıdem ve cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Akt: Tan, 2003).

Mertler (2001), araştırmasında; 969 katılımcıyla gelişen bir örneklem üzerinde öğretmenlerin iş doyum ve motivasyonlarını araştırmıştır. Katılımcılar ağırlıklı olarak bayan ve ilk, orta, lise öğretmenlerinden oluşmaktadır. Bu araştırmada öğretmenlerin yaşadıkları iş doyum düzeylerini ve birlikte çalıştıkları ya da bildikleri öğretmenlerin motivasyonlarını tespit etmeye yönelik olarak internet ağı ile veri toplanmıştır. Bulgulara göre öğretmenlerin % 77'sinin mesleklerinden memnun oldukları saptanmıştır. Bu çalışmanın sonucunda öğretmenlerin kıdemlerindeki yükselmeye paralel olarak yaşadıkları iş doyumunun da arttığı saptanmıştır. Ayrıca erkek

öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha fazla motive oldukları saptanmıştır. Katılımcıların % 23'ünün motive edilmediklerini bildikleri 10 öğretmenden daha fazla çalıştıkları da bu araştırmayla tespit edilmiştir (Akt: Çelik, 2003).

De Mato (2001), çalışmasında; Virginia İlkokulu danışmanlık kurumuna üye olan danışmanlarının genel iş doyumu seviyeleri araştırılmış, 1988, 1995 ve 2001 yılları arasındaki farka bakılmıştır. Minnesota iş doyumu ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılarak yapılan araştırmada yıllara göre az da olsa iş doyumunda bir artma olmuştur. Araştırmaya katılan danışmanların %90'ından fazlası işlerinden çok memnun olduklarını açıklarken %10'dan daha azı işlerinden memnun olmadıklarını açıklamışlardır. Memnuniyetsizlik sadece ücret konusunda ortaya çıkmıştır, en çok doyum sağladıkları şey ise, insanlar için faydalı bir işler yaptıklarına olan inançlarıdır. Ayrıca, yaş ve eğitim seviyesi ile iş doyumu arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani, yaş ve eğitim seviyesi arttıkça iş doyumunda da artış olduğu ortaya çıkmıştır.

Hean ve Garrett (2001), çalışmalarında; gelişmekte olan ülkelerde ve özellikle Şili'de görev yapan öğretmenlerin iş doyumları ile yapılan araştırmaları gözden geçirmişler. Şili'de ikinci kademedeki görev yapan fen bilgisi öğretmenlerinin iş doyumlarının ve doyumsuzluklarının nedenlerini incelemişlerdir. Buna göre, öğretmenler doyum faktörleri olarak; öğrencileri ile etkileşimleri ve okuldaki ilişkilerden söz ederken, doyumsuzluk kaynakları olarak ise; düşük maaş, aşırı iş yükü, öğrenci özellikleri ve altyapı yetersizliklerinden söz etmişlerdir.

Timperley'in (1998) Yeni Zelanda'da gerçekleştirdiği ve 188 ortaokul yöneticisini kapsayan araştırmanın bulgularından bazıları; Timperley öncelikle Yeni Zelanda'daki uygulamaya paralel olarak eğitim örgütlerinde performans değerlendirmeyi iki amaç etrafında kavramsallaştırılmıştır. Bu amaçlardan ilki, daha çok yönetsel temelli olan ve performansın sayısal olarak ölçülmesi ve performansı düşük iş görenlerin işlerine son verilmesi amacı üzerine odaklanmaktadır. İkincisi ise daha çok eğitimciler arasında kabul gören ve iş görenlerin ve örgütün toplam performansını geliştirmeyi öngören amaçtır. Okul yöneticilerinin % 95'i değerlendirme sisteminin tüm okullar için istenen bir durum olduğunu belirtirken, % 5'i performans

değerlendirme sisteminin ancak gelişimsel amaçlarla kullanıldığı zaman istenen bir durum olabileceğini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin % 34'ü değerlendirme sisteminin hem gelişimsel hem de performans ölçümlerinin sayısallaştırılması için kullanılabileceği yönünde görüş belirtirken, % 6'sı sadece gelişimsel amaçlar için kullanılması gerektiği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Spindler ve Colin (2000)'in İngiltere'de 16 İlköğretim Okulunda, 19 stajyer öğretmeni ve 6 ortaokuldaki 21 stajyer öğretmeni kapsayan araştırmasının bulgularından bazıları şunlardır; Performans yönetim söylemi, etkili bir öğretim için gerekli olduğu düşünülen evrensel yeterlilik ve ölçütlere ilişkin bir temel oluşturmaktadır. Bu söylem içerisinde stajyer öğretmenlerin atanması, onların ortak ölçütlere bağlı olarak değerlendirilmesi ve eksikliklerinin verilecek eğitimle tamamlanması biçiminde ilişkilendirilmiştir.

Edwards (2004), araştırmasında; İlköğretim öğretmenlerinin performans değerlendirme süreci ve öğretmen uygulamaları arasındaki ilişkiyi nasıl algıladıklarını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Öğretmenler, yöneticiler için önemli olanın içerik bilgisine sahip olmak olduğunu fakat öğretmenlerin uygulama ve gelişim sürecinde bu bilgiye sahip olmasının gerekli olmadığını düşünmektedir. Ayrıca öğretmenler, personel kararlarından daha çok değerlendirme sürecinde öğretmen gelişimi ve ilerlemesi dikkate alınırsa öğretmen uygulamalarının gelişeceğine inanmaktadırlar.

Ramirez (2005), çalışmasında; Texas'taki başarılı ilkokul, ortaokul ve lise müdürlerinin öğretmenlerin performans değerlendirmelerindeki eğitici liderlik anlayışlarını tespit etmektir. Eğitici liderlik uygulamaları Texas'ta kapsamlı bir öğretmen değerlendirme sistemi aracılığı ile öğretme ve öğrenmeyi geliştirmeyi amaçlamıştır. Elde edilen sonuçlara göre, Texas'ın başarılı okul müdürlerinin öğretimi izleyerek geliştirme, her yıl personeli geliştirici ve eğitici aktivite programları düzenleme ve yılda birçok defa öğretmen değerlendirme sürecini uygulama gibi kapsamlı bir öğretmen değerlendirme sistemi kullandıkları görülmüştür. Böylelikle bu sistem öğretmenlere destekte bulunmuş, öğretmenlere gelişim açısından fırsatlar sunmuş ve bölgede kurallara uymayı sağlamıştır. Etkili eğitici liderlik ve kapsamlı

öğretmen değerlendirme sisteminin öğretim ve öğrenme süreçlerine çok önemli katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

Uzor (2005), çalışmasında; California öğretmen değerlendirme sürecinin öğretmen uygulamasını geliştirmeye etkisini ve diğer faktörleri araştırmıştır. Yüksek performanslı bir kent okulunda gelişim hedefleri Akademik Performans Göstergesi tarafından ölçüldü ve en az 7 benzer okul 3 yıl boyunca California devlet okulu sorumlu programı tarafından değerlendirildi. Bulgular California öğretmen değerlendirme sürecinin öğretmen uygulaması üzerinde önemli bir rolü olmadığını göstermiştir. Öğretmen standart temelli eğitim, profesyonel gelişim, öğrenmeye odaklanma, iş birliği ve meslektaşlar arası iş birliği, öğretmen sorumluluğu, etkinliği, istikrarı, güçlü kültürel kimlik, anne-baba-toplum bağlılığı ve liderliğin öğretmen uygulamalarını geliştirmede ve yüksek performanslı kent okullarının başarısında daha önemli olduğu tespit edilmiştir.

## BÖLÜM IV

### 4. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, yöntemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin çözümlenme teknikleri üzerinde durulmaktadır.

#### 4. 1. Araştırma Modeli

İstanbul Emniyet Müdürlüğüne bağlı Küçükçekmece İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde görev yapan polis memurlarının almış oldukları hizmetiçi eğitimin personelin performansına ve iş doyumuna etkisinin araştırıldığı bu çalışma bir alan araştırması olup, tarama modelinde yapılmıştır. Mevcut bir durumu olduğu biçimiyle tanımlamayı amaçlayan tarama modeli ile yapılan araştırmalarda genellikle araştırma konusu, birey veya nesne kendi koşulları içerisinde olduğu gibi tanımlanır. Araştırma konusu üzerinde herhangi bir etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 1994)

Bu doğrultuda bir alan araştırması olan bu çalışmada İstanbul Emniyet Müdürlüğü, Küçükçekmece İlçe Emniyet Müdürlüğünde görevli personele yaş, cinsiyet, eğitim durumları, rütbeler, kıdem, uygulanan programlara katılan polis memurlarının amirlerince değerlendirilmesine ilişkin görüş değişkenlerine bağlı olarak hizmetiçi eğitim ile ilişkisini tespit etmek amacıyla anket uygulaması yapılmıştır. Hizmetiçi eğitim konularıyla ilgili akademik, kuramsal ve araştırmaya dayalı yayınlar üzerinde geniş bir literatür taraması yapılmış ve konu ile ilgili araştırmalarda kullanılan veri toplama araçları incelenmiştir. Bu araştırmada iki değişik anket uygulanmıştır;

1) Hizmetiçi Eğitimin Performansa Etkisine yönelik Yönetici Görüşleri Anketi: Bu anketin soruları genel olarak, E.G.M. performans değerlendirme kriterleri göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur.

2) İş doyumunu Ölçeği: Bu ölçeğin maddeleri ise, Kelecioğlu, Bilge ve Akman (2006) tarafından geliştirilen Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği (ÖİDÖ) soruları alınarak

araştırmada ele alınan problem ve alt problemler çerçevesinde problem alanına uygun anket üzerinde bazı ekleme ve çıkartmalar yapılarak düzenlenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket sonuçları istatistiksel veriler ışığında analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen veriler bilgisayar ortamında değerlendirilerek, istatistiki olarak (SPSS) programında çözümlenmiştir.

## 4. 2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli personelin tamamını kapsamaktadır. Zaman, imkan açısından değerlendirildiğinde, bu çalışmayı İstanbul Emniyet Müdürlüğünde çalışan emniyet mensuplarına ulaşarak, anketi uygulamak ve onların ilgisini çekerek bu çalışmaya yönlendirmek zor olacaktır.

Bu sebeple araştırmaya örneklem olarak İstanbul İl Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı Küçükçekmece İlçe Emniyet Müdürlüğü personeli seçilmiştir. Küçükçekmece İlçesinde görev yapan birimleri gözetilmeksizin tüm personel içine alacak şekilde çalışma yapılmıştır.

Araştırma Mart 2009 ile Eylül 2009 tarihleri arasında İstanbul'un Küçükçekmece İlçesinde görev yapan rastgele seçilmiş 516 polis memuru ve 58 amirin görüşlerini kapsamaktadır.

**Tablo – 2 Kıdem, polis memurlarına göre dağılımı**

KIDEM	N
1_5 Yıl	368
6_10 Yıl	25
11_15 Yıl	32
16_20 Yıl	48
21 ve üzeri	43
TOPLAM	516

Tablo 2'de görüldüğü üzere kıdem, polis memurlarına göre dağılımı verilmiştir.



**Tablo – 3 Cinsiyetin, polis memurlarına göre dağılımı**

CİNSİYET	N
Erkek	480
Bayan	36
TOPLAM	516

Tablo 3’de görüldüğü üzere, cinsiyetin polis memurlarına göre dağılımı verilmiştir.

**Tablo – 4 Eğitim Düzeyinin, polis memurlarına göre dağılımı**

EĞİTİM DÜZEYİ	N
Lise	53
Ön Lisans	250
Lisans	206
Y. Lisans	7
TOPLAM	516

Tablo 4’de görüldüğü üzere, eğitim düzeyinin polis memurlarına göre dağılımı verilmiştir.

**Tablo – 5 Rütbenin amirlere göre dağılımı**

RÜTBE	N
Komiser Yardımcısı	24
Komiser	12
Başkomiser	8
Emniyet Amiri	9
Emniyet Müdürü	5
TOPLAM	58

Tablo 5’ te görüldüğü üzere rütbelerin amirlere göre dağılımı verilmiştir.

### **4. 3. Veri Toplama Araçları ve Geliştirme Süreçleri**

Araştırmanın verileri Hizmetiçi Eğitimin Performansa Etkisine Yönelik Yönetici Görüşleri Anketi ve İş Doyumu Ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

#### **4. 3. 1. Hizmetiçi Eğitimin Performansa Etkisine Yönelik Yönetici Görüşleri Anketi**

Araştırmanın kuramsal temelini oluşturabilmek, araştırmayı belirlenen amaçlara ulaştırabilmek ve uygun veri toplama aracını geliştirilebilmek için ilgili literatür incelenmiştir. Kamu kuruluşlarının hemen hepsinde kullanılmakta olan sicil notu verme uygulamasından hareketle, personel değerlendirme kriterleri temel alınarak anket maddeleri oluşturulmuştur.

Bu anket 13 maddeden oluşmaktadır, Hizmetiçi eğitim alan ve almayanlar olarak iki ayrı anket hazırlanmıştır. Hazırlanan anket uygulanırken, personeli genel olarak değerlendiren amir, hizmetiçi eğitim almış personelle genel olarak daha az ya da hizmetiçi eğitimi almamış personellerini değerlendirecektir.

Hizmetiçi eğitimin performansa etkisine yönelik yönetici görüşleri anketinin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve aşağıda özetlenmiştir.

Hizmetiçi eğitimin performansa etkisine yönelik yönetici görüşleri anketine ilişkin yapı geçerliği çalışması için ilk olarak, ölçek geliştirme sürecinde toplanan veriler Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test analizleri yapılarak faktör analizi yapılabileceği anlaşılmıştır. Ölçeğe ilişkin KMO ve Bartlett testleri Tablo 6'da sunulmuştur:

**Tablo – 6 Ölçeğe İlişkin KMO ve Bartlett Test Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,715
Bartlett's	Ki Kare	839,128
	sd	78
	p	,000

13 maddeden oluşan anketin yapı geçerliliğini belirlemek için veriler üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, bir ölçekteki maddelerin birbirini dışta tutan daha az sayıda faktöre ayrılıp ayrılmadığını ortaya çıkarmak için yapılmaktadır. Aynı grupta toplanan maddelere, maddelerin içeriğine göre bir ad verilir (Harmani, 1976; Gorsuch, 1983).

Faktör analizi ayrıca, bir ölçeğin tek boyutlu olup olmadığını test etmek amacıyla da kullanılır (Rummel, 1988; Balcı, 2000). Ölçek için ilk aşamada, tek boyutlu olup olmadıklarını belirlemek üzere Temel Bileşenler Analizi yapılmıştır. Ölçeğin birbirinden ilişkisiz faktörlere ayrışması için de Varimax Dik Döndürme Tekniği uygulanarak incelenmiştir.

Faktör analizi sonuçlarını değerlendirmede temel ölçüt, ölçütte yer alan ve değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyonlar olarak yorumlanabilen faktör yükleridir (Harmani, 1976; Gorsuch, 1983; Rummel, 1988). Faktör yüklerinin yüksek olması, değişkenin söz konusu faktör altında yer alabileceğinin bir göstergesi olarak görülür (Büyüköztürk, 2002).

Faktör analizinde kullanılan Temel Bileşenler Analizi ve buna paralel olarak yapılan Varimax Dik Döndürme tekniği sonucunda, anketteki maddelerin tek faktörde toplandığı belirlenmiştir. Anketteki maddelerin tamamının faktör yükleri 0.30'un üzerinde olduğunda maddeler arasında eleme yoluna gidilmemiştir. Buna göre ölçekteki maddelerin faktör analizi sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo – 7 Hizmetiçi Eğitimin Performansa Etkisine Yönelik Yönetici Görüşleri Anketinin İlişkin Faktör Analizi Sonuçları;**

<b>Maddeler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Faktörler (F)</b>
İşbirliği ve ekip çalışması içinde bulunur.	,393	,627
Halkla ilişkileri kuvvetlidir.	,365	,515
Olayların etkisinde kalmadan vatandaşla etkili iletişim kurar.	,410	,640
Emir ve talimatları anlar.	,301	,549
Emir ve talimatları eksiksiz yerine getirir.	,449	,670
Görev ve yetki alanına giren işlerde kendiliğinden harekete geçer.	,494	,703
Polislik mesleği ile ilgili teorik ve pratik bilgileri yeterlidir.	,331	,481
Karşılaştığı olayların ve durumların çeşitliliği karşısında doğru zamanda doğru işlemi yapar.	,447	,668
İş arkadaşlarına karşı davranışları olumludur.	,417	,646
Üst ve amirlerine karşı davranışları olumludur.	,566	,752
Görevi sırasında çevresinde meydana gelen sıra dışı olayların ve değişikliklerin farkına varır.	,440	,664
Mesleki bilgisini ve performansını geliştirme gayreti içerisindedir.	,508	,713
Teslim aldığı her türlü araç gerecin kullanımında itina gösterir.	,549	,741
<b>Öz değer</b>		5,472
<b>Açıklanan Varyans</b>		42,094

Tablo 7'ye göre Hizmetiçi eğitimin performansa etkisine yönelik yönetici görüşleri anketine tek faktörlü olduğu belirlenmiştir. Bu tek faktör toplam varyansın %42,094'ünü açıklamaktadır. Ankete ait faktördeki öz değerleri ve açıklanan varyans yüzdeleri yukarıdaki tablolarda verilmiştir. Açıklanan varyans oranının %30'un üzerinde olması, davranış bilimlerinde yapılan ölçek geliştirme çalışmalarında yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2002).

### **Toplam Madde Korelasyonu**

Bu bölümde ölçekteki her bir maddeden elde edilen puanlar ile o ölçeğin bütününden elde edilen puanların karşılaştırılması yapılmıştır. Her bir madde için elde edilen madde test korelasyon değerleri Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo – 8 Hizmetiçi Eğitimin Performansa Etkisine Yönelik Yönetici Görüşleri Anketinin Madde-Test Puanları Korelasyonu**

M. No	r	p	M. No	r	p
1	,623	,000	8	,660	,000
2	,513	,000	9	,652	,000
3	,634	,000	10	,746	,000
4	,561	,000	11	,656	,000
5	,669	,000	12	,701	,000
6	,706	,000	13	,745	,000
7	,507	,000			

Tablo 8’de görüldüğü gibi madde test korelasyon katsayıları 0.507 ile 0.746 arasında değişmektedir. Bu katsayılar o maddenin geçerlik katsayısı olup ölçeğin bütünü ile tutarlılığını göstermektedir.

### **Madde Ayırt Ediciliği**

Ankette yer alan 13 maddenin ayırt edicilik gücünü saptamak amacıyla madde analizi yapılmıştır. Bu amaçla, öncelikle ölçekten elde edilen ham puanlar büyükten küçüğe doğru sıralanmış; alt %27 ve üst %27’yi oluşturan gruplar belirlenmiştir. Alt ve üst grupta yer alan personelin puan ortalamaları üzerinde bağımsız gruplar t-testi değerleri hesaplanmıştır. Böylelikle hesaplanan maddelerin ayırt edicilik güçlerine ilişkin değerler Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo – 9 Hizmetiçi Eğitimin Performansa Etkisine Yönelik Yönetici Görüşleri Anketinin Madde Ayırt Ediciliği İle İlgili Olarak Yapılan Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları**

M. No	t	p	M. No	t	p
M1	-8,215	,000	M8	-10,106	,000
M2	-6,807	,000	M9	-12,622	,000
M3	-6,809	,000	M10	-10,844	,000
M4	-6,018	,000	M11	-7,179	,000
M5	-9,194	,000	M12	-16,335	,000
M6	-8,566	,000	M13	-12,255	,000
M7	-3,399	,001			

Sd=60; N=62

Tablo 9’da, her bir maddenin istenilen düzeyde ( $p<,001$ ) ayırt edici olduğu görülmektedir.

### **Güvenirlilik Analizi**

Ölçeğin iç tutarlılık çalışmalarında Cronbach Alpha, katsayıları hesaplanmıştır. 13 maddeden oluşan ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,883 olarak hesaplanmıştır. Sonuç olarak “Hizmetiçi Eğitimin Performansa Etkisine Yönelik Yönetici Görüşleri Anketi” nin, hizmetiçi eğitimin personelin performansına etkisine yönelik yönetici görüşlerinin belirlenmesinde kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir anket olduğu söylenebilir.

### **3. 3. 2. İş Doyumu Ölçeği**

Araştırmanın kuramsal temelini oluşturabilmek, araştırmayı belirlenen amaçlara ulaştırabilmek ve uygun veri toplama aracını geliştirilebilmek için ilgili literatür incelenmiştir. Literatür incelemesinde ölçek geliştirme çalışmaları araştırılarak, Kelecioğlu, Bilge ve Akman (2006) tarafından geliştirilen Öğretim Elemanları İş Doyumu Ölçeği (ÖİDÖ) temel alınmıştır, ayrıca bu çalışmadan ölçeğin hazırlanması konusunda rehber olması amacıyla da yararlanılmıştır ve ilgili ölçek geliştirilmiştir.

İş Doyumu Ölçeğinin geçerliği ve güvenirliğini test etmek için taslak anket formu uygulama öncesinde 249 polis memuruna uygulanarak pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma sonucunda yapılan madde analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

İş doyumu ölçeğine ilişkin yapı geçerliği çalışması için ilk olarak, ölçek geliştirme sürecinde toplanan veriler Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett test analizleri yapılarak faktör analizi yapılabileceği anlaşılmıştır. Ölçeğe ilişkin KMO ve Bartlett testleri Tablo 10’da sunulmuştur:

**Tablo – 10 Ölçeğe İlişkin KMO ve Bartlett Test Sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		,839
Bartlett's	Ki Kare	3491,029
	sd	300
	p	,000

Ölçeğin 36 maddeden oluşan deneme formunun, yapı geçerliğini belirlemek için veriler üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, bir ölçekteki maddelerin birbirini dışta tutan daha az sayıda faktöre ayrılıp ayrılmadığını ortaya çıkarmak için yapılmaktadır. Aynı grupta toplanan maddelere, maddelerin içeriğine göre bir ad verilir (Harmani, 1976; Gorsuch, 1983).

Faktör analizi ayrıca, bir ölçeğin tek boyutlu olup olmadığını test etmek amacıyla da kullanılır (Rummel, 1988; Balcı, 2000). Ölçek için ilk aşamada, tek boyutlu olup olmadıklarını belirlemek üzere Temel Bileşenler Analizi yapılmıştır. Ölçeğin birbirinden ilişkisiz faktörlere ayrışması için de Varimax dik döndürme tekniği uygulanarak incelenmiştir.

Faktör analizi sonuçlarını değerlendirmede temel ölçüt, ölçütte yer alan ve değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyonlar olarak yorumlanabilen faktör yükleridir (Harmani, 1976; Gorsuch, 1983; Rummel, 1988). Faktör yüklerinin yüksek olması, değişkenin söz konusu faktör altında yer alabileceğinin bir göstergesi olarak görülür (Büyüköztürk, 2002).

Faktör analizinde kullanılan Temel Bileşenler Analizi ve buna paralel olarak yapılan Varimax Dik Döndürme tekniği sonucunda, ölçeğe ilişkin 2 farklı faktör belirlenmiştir. Faktör yükleri ,30'un altında olanlar ve birden çok faktörde yer alan maddeler (toplam 11 madde) ölçekten çıkartılarak aynı işlem tekrarlanmıştır. Bu işlemler sonucunda ölçekte kalan toplam 25 maddenin faktör analizi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo – 11 İş Doyumu Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

		Faktör Yükları	Faktörler	
			F1	F2
Mesleki Algı	Maddeler	,581	,763	
	İşimde kadro sıkıntısı yaşamadan ilerleme olanağı sağlanması	,574	,750	
	Yaptığım işin yöneticiler tarafından takdir edilmesi	,508	,712	
	İş yerimde alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında bana iletilmesi	,480	,693	
	İş yerimde ilerleyebilmek için konulan ölçütlerin uygun, erişilebilir ve mantıklı olması	,563	,688	
	İşimle ilgili alınacak kararlara katılım payımın olması	,467	,679	
	Uzmanlık alanımla ilgili konularda görüşüme başvurulması	,444	,666	
	İşimle ilgili yükselme olanaklarının sağlanması	,547	,660	
	İşimin ilgilerimi doyurması	,493	,659	
	İşyerimde yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi	,441	,649	
	İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması	,438	,646	
	İşimin ekonomik açıdan iyi bir gelecek vaat etmesi	,498	,619	
	İş yerimde işlerin adil olarak dağıtılması	,371	,601	
	İşimin yaratıcılığımı kullanmama olanak sağlanması	,417	,588	
	Aldığım ücretin yaptığım işe uygun olması	,615	,582	
	İşyerimde kişisel olara kullanabileceğim bilgisayar, internet bağlantısı gibi teknolojik olanakların sağlanması	,438	,571	
	İşimin yaşamımdaki doyum kaynaklarımdan biri olması	,474	,569	
	İşimin toplumda saygın bir kişi olma olanağını sağlanması	,325	,522	
	İşimin kendime özgü yöntemleri kullanabilmeme olanak sağlanması	,350	,519	
	İşyerimin, işin getirdiği gerginliklerle başa çıkabilmem için olanaklar (spor, yoga, sosyal etkinlikler vb.) sağlanması	,444	,498	
İşbirliği	Yaptığım işlerin tekdüze olmaması	,384		,645
	İş arkadaşları ile güvene dayalı, yakın ilişkiler kurulabilmesi	,368		,559
	İş yerimde sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesi	,418		,511
	Birlikte çalışılan kişilerle iş birliği yapılabilmesi	,474		,410
	Aldığım ücretin işimi daha iyi yapabilmeme olanak sağlanması	,450		,400
Özdeğer			5,840	5,722
Açıklanan Varyans			23,360	22,887



Tablo 11'e göre iş doyumu ölçeğinin iki farklı faktöre ayrıldığı belirlenmiştir. Bu iki faktör toplam varyansın %46,247'sini açıklamaktadır. Birinci faktör yükleri 0,498 ile 0,763 arasında değişmekte ve toplam varyansa %23,360'lık bir katkı sağlamaktadır. İkinci faktör yükleri 0,400 ile 0,645 arasında değişmekte ve toplam varyansa %22,887'lik bir katkı sağlamaktadır.

İş doyumu ölçeğine ait faktördeki öz değerleri ve açıklanan varyans yüzdeleri yukarıdaki tablolarda verilmiştir. Açıklanan varyans oranının %30'un üzerinde olması, davranış bilimlerinde yapılan ölçek geliştirme çalışmalarında yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2002).

### Toplam Madde Korelasyonu

Bu bölümde ölçekteki her bir maddeden elde edilen puanlar ile o ölçeğin bütününden elde edilen puanların karşılaştırılması yapılmıştır. Her bir madde için elde edilen madde test korelasyon değerleri Tablo 12'de verilmiştir.

**Tablo - 12 İş Doyumu Ölçeğinin Madde-Test Puanları Korelasyonu**

M. No	r	p	M. No	r	p
<b>M1</b>	,547	,000	<b>M14</b>	,636	,000
<b>M2</b>	,675	,000	<b>M15</b>	,659	,000
<b>M3</b>	,580	,000	<b>M16</b>	,639	,000
<b>M4</b>	,702	,000	<b>M17</b>	,502	,000
<b>M5</b>	,668	,000	<b>M18</b>	,576	,000
<b>M6</b>	,601	,000	<b>M19</b>	,442	,000
<b>M7</b>	,505	,000	<b>M20</b>	,578	,000
<b>M8</b>	,468	,000	<b>M21</b>	,624	,000
<b>M9</b>	,449	,000	<b>M22</b>	,661	,000
<b>M10</b>	,584	,000	<b>M23</b>	,634	,000
<b>M11</b>	,735	,000	<b>M24</b>	,730	,000
<b>M12</b>	,637	,000	<b>M25</b>	,533	,000
<b>M13</b>	,107	,091			

Tablo 12’de görüldüğü gibi madde test korelasyon katsayıları 0.107 ile 0.735 arasında değişmektedir. Bu katsayılar o maddenin geçerlik katsayısı olup ölçeğin bütünü ile tutarlılığını göstermektedir. Her ne kadar 13. (r=,107) maddeye ilişkin madde test korelasyon katsayıları düşük olsa da, kapsam geçerliliğine zarar vermemek için bu maddelerin ölçekten çıkarılmaması uygun görülmüştür.

### **Madde Ayırt Ediciliği**

Ölçekte yer alan 25 maddenin ayırt edicilik gücünü saptamak amacıyla madde analizi yapılmıştır. Bu amaçla öncelikle ölçekten elde edilen ham puanlar büyükten küçüğe doğru sıralanmış; alt %27 ve üst %27’yi oluşturan gruplar belirlenmiştir. Alt ve üst grupta yer alan personelin puan ortalamaları üzerinde bağımsız gruplar t-testi değerleri hesaplanmıştır. Böylelikle hesaplanan maddelerin ayırt edicilik güçlerine ilişkin değerler Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo - 13 İş Doyumu Ölçeğinin Madde Ayırt Ediciliği İle İlgili Olarak Yapılan Bağımsız Gruplar t- Testi Sonuçları**

<b>M. No</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>M. No</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
<b>M1</b>	-11,617	,000	<b>M14</b>	-11,415	,000
<b>M2</b>	-11,663	,000	<b>M15</b>	-13,138	,000
<b>M3</b>	-11,224	,000	<b>M16</b>	-10,221	,000
<b>M4</b>	-16,533	,000	<b>M17</b>	-6,327	,000
<b>M5</b>	-15,361	,000	<b>M18</b>	-10,606	,000
<b>M6</b>	-13,411	,000	<b>M19</b>	-7,446	,000
<b>M7</b>	-7,733	,000	<b>M20</b>	-9,281	,000
<b>M8</b>	-6,546	,000	<b>M21</b>	-8,756	,000
<b>M9</b>	-6,406	,000	<b>M22</b>	-9,046	,000
<b>M10</b>	-9,942	,000	<b>M23</b>	-12,367	,000
<b>M11</b>	-15,921	,000	<b>M24</b>	-17,924	,000
<b>M12</b>	-9,326	,000	<b>M25</b>	-8,602	,000
<b>M13</b>	-2,311	,022			

Sd=135; N=249

Tablo 13’de, her bir maddenin istenilen düzeyde ( $p<,001$ ) ayırt edici olduğu görülmektedir.

### **Güvenirlilik Analizi**

Ölçeğin iç tutarlılık çalışmalarında Cronbach Alpha, katsayıları hesaplanmıştır. 25 maddeden oluşan ölçeğin güvenirlilik katsayısı 0,732 olarak hesaplanmıştır. İş doyumu ölçeğini faktörleri arasındaki tutarlılığı belirlemek üzere Pearson’s Korelasyon (r) katsayıları hesaplanmış ve tablo 14’de özetlenmiştir.

**Tablo – 14 İş Doyumu Ölçeğinin Faktörleri Arasındaki İlişki**

Ölçek	Faktörler Arası Korelasyon	
		F2
İş Doyumu	F1	,565(**)
		,000 249

Tablo 14’de görüldüğü üzere ölçekteki faktörler arasında anlamlı derecede pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak “İş Doyumu Ölçeği”nin, personelin iş doyumlarının belirlenmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

### **4. Verilerin Çözümlemesi**

Verilerin analizi, bilgisayar ortamında yapılmıştır, ancak araştırmacı tarafından gerekli durumlarda elle yapılan hesaplamalarla istatistiklerin doğruluğu kontrol edilmiştir. Önce, araştırmaya katılan tüm personelin cevapları anketteki maddenin ifadesinin negatif ve pozitif biçimde olup olmadığına bakılmadan, tüm maddelere ait cevaplar, ankette görüldüğü gibi, 1’den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5’e (Kesinlikle Katılıyorum) doğru puanlanmıştır. Puanlama sonucunda madde bazında hesaplanan

frekans ve yüzdelere ait dağılımlar ile ortalama ve standart sapmalar ile tablolatırılmıştır.

Daha sonra frekans dağılımları, varyans analizi, ve “t” testleri gibi bu dönüştürülmüş puanlar üzerinde yapılmıştır. Elde edilen ölçümlerden en alt ve en üst puanlar alınarak aradaki bölümü yorumlama da kolaylık olması ve düzeyi hakkında gruplama yapabilmek nedeniyle üç eşit gruba bölünmüştür.

Performans düzeyleri; 13-30 alt; 31-47 orta; 48-65 üst düzeydir

İş doyumunu düzeyleri; 57’ve altı alt; 58-92 orta; 93 ve üstü üst düzeydir.

## BÖLÜM V

### 5. BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümüne ilişkin istatistiksel bulgular yer almaktadır. Her alt probleme ilişkin elde edilen bulgular, tablolar halinde yorumları ile birlikte verilmektedir. Ayrıca bu bölümde araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlara da yer verilmektedir.

#### 5. 1. Emniyet teşkilatında görev yapan polis memurlarının iş doyumlarının genel olarak düzeyleri

Emniyet teşkilatında görev yapan polis memurlarının iş doyumlarının genel olarak düzeyleri Tablo 14’te verilmiştir.

**Tablo – 15 Personelin genel olarak iş doyum düzeyleri ortalamaları**

	N	En Alt	En Üst	– X	S
PUAN	516	36,00	121,00	76,76	16,73

Tablo 15’te de görüldüğü üzere iş doyumunu ölçeği uygulanan polis memurlarının vermiş oldukları cevapların ortalaması 76,76’dır. İş doyumuna genel olarak bakıldığında orta düzeyde olduğu görülmektedir. Verileri yorumlarken kolaylık olması nedeniyle üç gruba ayrılmıştır. İş doyumunu düzeyleri 57’ve altı alt; 58-92 orta; 93 ve üstü üst düzeydir. En alt puan 36 ve en üst puan 121’in farkları alınıp üç eşit parçaya bölünerek alt, orta ve üst düzey grupları oluşturulmuştur. Buna göre polislerin iş doyumunu orta düzeydir. Bu grupların dağılımını tablo 16’te göreceğiz.

**Tablo – 16 Personelin İş Doyumu Düzeyleri**

Düzy	f	%
Alt Düzy	74	14,3
Orta Düzy	357	69,2
Üst Düzy	85	16,5
Toplam	516	100,0

Tablo 16’te düzey grupları; alt düzey 74, orta düzey 357, üst düzey 85 personel olduğu tespit edilmiştir. Bu tabloya göre iş doyumuna ulaşmış personel sayısı ile doyumsuzluk yaşayan personel sayısı birbirine yakındır, yoğunluk orta seviyede çıkmıştır. Bu sonuçlar, kurumsal açıdan bir devlet dairesi olarak bakıldığında gayet iyidir. Günümüzde insanların çoğunun ideallerinden çok para kazanabileceği her hangi bir işe yönlendirildiği göz önünde bulunduracak olursak, bu tablonun beklentileri karşıladığı yargısına varılabilir.

İstanbul’un yoğun temposu ve ağır çalışma şartları açısından bakıldığında doyum seviyesinin daha da düşük olması beklenirken, elde ettiğimiz verilerde doyumsuzluk yaşayanlar sadece % 14,3 ile sınırlı olması dikkat çekmektedir. Mesleğini severek yapan ve yaptığı işle mutlu olabilenler % 16,5 olarak görülmektedir. %69,2 gibi büyük bir çoğunlukta, orta düzeyde doyum yaşamaktadır.

Polis memurlarının büyük çoğunluğu, meslek hayatları boyunca gün boyu süren çalışma, insanın doğal dengesini bozan az ve düzensiz uyku ve düzensiz beslenme, yeterli zaman ayrılamayan aile ve sosyal yaşamda oluşan bazı sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu sıkıntılar, ister istemez iş hayatına da yansımakla beraber, iş doyumunu olumsuz olarak etkilemektedir. Baltaş ve Batlaş (2003) çalışmalarında Amerikan Stres Enstitüsü’nün yaptığı araştırmadan elde edilen sonuçlara göre çeşitli özellikleri sebebiyle insanların hayat sürelerini kısaltma ihtimali olan ve günlük hayat problemleri ile etkili şekilde başa çıkmayı zorlaştıran meslekler arasında polislik mesleğinin de var olduğunu belirtmişlerdir.

Genel iş doyumunun orta düzeyde çıkması kurum adına büyük yararlar sağlayabilir medyadan ve gazetelerden takip edebildiğimiz kadarıyla polis genel

anlamda bir yenileşme-gelişme süreci içerisinde. Başarılarına gün geçtikçe yenilerini eklemektedir. Üniversite mezunlarının teşkilata alınması POMEM ve PMYO' larda verilen eğitimin kalitesinin sonucu olarak bu tabloya ulaşıldığı düşünülmektedir.

Tablo 17'de personelin vermiş oldukları puanların maddelere göre değişimi verilmiştir.

**Tablo – 17 Personelin vermiş oldukları puanların maddelere göre dağılımı**

Madde	– X	S.s.	V.	Verilen Cevapların Dağılımı									
				1		2		3		4		5	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Madde	3,64	1,24	1,54	26	5,0	88	17,1	102	19,8	127	24,6	173	33,5
2. Madde	3,21	1,26	1,58	65	12,6	82	15,9	133	25,8	148	28,7	88	17,1
3. Madde	3,16	1,26	1,61	84	16,3	42	8,1	179	34,7	126	24,4	85	16,5
4. Madde	2,75	1,30	1,70	133	25,8	66	12,8	165	32,0	99	19,2	53	10,3
5. Madde	2,55	1,22	1,51	139	26,9	106	20,5	151	29,3	87	16,9	33	6,4
6. Madde	3,12	1,13	1,28	45	8,7	102	19,8	179	34,7	124	24,0	66	12,8
7. Madde	3,16	1,23	1,52	66	12,8	70	13,6	184	35,7	106	20,5	90	17,4
8. Madde	4,01	0,96	0,93	14	2,7	12	2,3	118	22,9	181	35,1	191	37,0
9. Madde	3,98	0,95	0,91	0,0	0,0	43	8,3	111	21,5	175	33,9	187	36,2
10. Madde	3,05	1,18	1,39	56	10,9	118	22,9	144	27,9	138	26,7	60	11,6
11. Madde	2,81	1,26	1,59	97	18,8	118	22,9	143	27,7	99	19,2	59	11,4
12. Madde	3,03	1,14	1,31	59	11,4	97	18,8	179	34,7	127	24,6	54	10,5
13. Madde	3,65	1,02	1,04	25	4,8	21	4,1	173	33,5	183	35,5	114	22,1
14. Madde	3,03	1,19	1,43	70	13,6	94	18,2	156	30,2	139	26,9	57	11,0
15. Madde	2,89	1,12	1,26	73	14,1	89	17,2	220	42,6	86	16,7	48	9,3
16. Madde	3,46	1,03	1,08	40	7,8	22	4,3	183	35,5	199	38,6	72	14,0
17. Madde	2,35	1,19	1,42	179	34,7	78	15,1	178	34,5	57	11,0	24	4,7
18. Madde	2,59	1,32	1,75	145	28,1	98	19,0	161	31,2	46	8,9	66	12,8
19. Madde	2,71	1,28	1,63	137	26,6	81	15,7	118	22,9	154	29,8	26	5,0
20. Madde	2,67	1,24	1,55	110	21,3	139	26,9	118	22,9	107	20,7	42	8,1
21. Madde	2,75	1,16	1,34	83	16,1	140	27,1	149	28,9	108	20,9	36	7,0
22. Madde	2,75	1,14	1,31	72	14,0	161	31,2	148	28,7	94	18,2	41	7,9
23. Madde	2,79	1,15	1,33	89	17,2	100	19,4	197	38,2	89	17,2	41	7,9
24. Madde	2,78	1,27	1,62	99	19,2	139	26,9	98	19,0	132	25,6	48	9,3
25. Madde	3,75	1,03	1,07	16	3,1	41	7,9	136	26,4	184	35,7	139	26,9

Tablo 17'den elde edilen verilere göre polis memurlarının ölçeğe vermiş puanlanırken bazı maddeler ise daha düşük puanlandığı görülmüştür.

Ölçeğe göre, iş doyumunu pozitif yönde etkileyen etmenler aşağıdaki gibidir. Polis memurlarının büyük bir bölümü görevlerini ircaa ederken, kendilerine has yöntemleri geliştirerek, uygulayabildiklerini ve yapmış oldukları işlerin onların ilgilerini doyurduklarını belirtmiştir. İş arkadaşları ile güvene dayalı, yakın ilişkiler kurabildiklerini ve çalışmış oldukları arkadaşları ile rahatlıkla işbirliği yapabildiklerini belirtmişlerdir. İş yerinde sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğini denetlendiğini ve polis memurlarından beklenen davranışların açık ve tanımlanmış olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca polis memurları, işlerinin toplumda saygın bir kişi olma olanağı sağladığını düşünmektedir.

Ölçeğe göre, iş doyumunu negatif yönde etkileyen etmenler aşağıdaki gibidir. Polis memurları, yapmış oldukları işlerde amirler tarafından takdir edilmediğini ve uzmanlık alanları ile ilgili çalıştırılmadıklarını, ayrıca uzman oldukları konularda görüşlerine başvurulmadıkları belirtmişlerdir. İş yeri ve çalışma koşullarının getirmiş olduğu yoğun gerginlik ve stres duygusuyla başa çıkabilmek için olanakların yetersiz olduğunu, ayrıca iş yerinde kişisel olarak kullanabilecekleri bilgisayar-internet bağlantısının yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Polis memurları almış oldukları ücretin yapmış oldukları işe uygun olmadığını, işlerini daha iyi yapabilmede motive edici bir ücret almadıklarını, işlerinin ekonomik açıdan iyi bir gelecek vaat etmediğini ve iş yerlerinde kariyer yapabilmek için konulan ölçütlerin uygun olmadıklarını düşünmektedirler.

## **5. 2. Emniyet teşkilatında görev yapan polis memurlarının iş doyumları hizmetiçi eğitim alma durumlarına göre değişimi**

Emniyet teşkilatında görev yapan polis memurlarının iş doyumları hizmetiçi eğitim alma durumlarına göre dağılımı Tablo 18'de verilmiştir.



**Tablo – 18 Personelin iş doyumlarının hizmetiçi eğitim alma durumlarına göre dağılımı**

	N	$\bar{X}$	Ss	t	sd	p
Hizmeti İçi Eğitim Almış Personel	349	76,67	15,48	-0,18	514	0,85
Hizmeti İçi Eğitim Almamış Personel	167	76,96	19,12			

Tablo 18'e göre hizmetiçi eğitimin iş doyumunu üzerinde bir etkisi bulunmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan polis memurlarının hizmetiçi eğitime olan bakış açıları iş doyumlarına etki etmemiştir. Bunun sebebi de verilen hizmetiçi eğitimlerin personel ihtiyaçlarına göre ve kişisel gelişimlerini etkilemeyişi olabilir.

Hizmetiçi eğitimin genel olarak mesleki konuları kapsadığı bu tablodan çıkartılabilir. İş doyumunu kişinin mesleğini nasıl algıladığıyla ilgilidir, dolayısıyla mesleğe bakış açısında belirli bir standart olamayacağından iş doyumları, hizmetiçi eğitimden etkilenmemiştir. Ayrıca hizmetiçi eğitim almamış olmak mümkün olmadığından değerlendirme yapabilmek için 4 ve daha az hizmetiçi eğitim alan personeli hizmetiçi eğitim almamış, 5 ve daha fazla hizmetiçi eğitim almış personeli ise, hizmetiçi eğitim almış olarak değerlendirilmiştir.

### **5. 3. Emniyet teşkilatında görev yapan polis memurlarının iş doyumları onların cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdemlerine göre dağılımı**

Emniyet teşkilatında görev yapan polis memurlarının iş doyumları onların cinsiyet, eğitim durumu, mesleki kıdem gibi değişkenlere göre dağılımları aşağıya tablolaştırılarak özetlenmiştir.

### 5. 3. 1. Kıdeme Göre

Tablo – 19 Personelin iş doyumlarının kıdeme göre değişimi

			Düzye			Toplam
			Alt	Orta	Üst	
Kıdem	1_5 yıl	f	48	266	54	368
		% kıdem	13,0	72,3	14,7	100,0
		% düzye	64,9	74,5	63,5	71,3
		% Toplam	9,3	51,6	10,5	71,3
	6_10 yıl	f	5	16	4	25
		% kıdem	20,0	64,0	16,0	100,0
		% düzye	6,8	4,5	4,7	4,8
		% Toplam	1,0	3,1	,8	4,8
	11_15 yıl	f	5	27	0	32
		% kıdem	15,6	84,4	,0	100,0
		% düzye	6,8	7,6	,0	6,2
		% Toplam	1,0	5,2	,0	6,2
	16_20 yıl	f	10	33	5	48
		% kıdem	20,8	68,8	10,4	100,0
		% düzye	13,5	9,2	5,9	9,3
		% Toplam	1,9	6,4	1,0	9,3
	21 ve üzeri	f	6	15	22	43
		% kıdem	14,0	34,9	51,1	100,0
		% düzye	8,1	4,2	25,9	8,3
		% Toplam	1,2	2,9	4,3	8,3

Personelin iş doyumlarının kıdemlerine göre dağılımı tablo 19’da görüldüğü gibidir. 368 kişilik 1\_5 yıllık kıdemli personelin; 48’i alt düzye, 266’sı orta düzye, 54’ü üst düzye doyum yaşamaktadır. 25 kişilik 6\_10 yıllık kıdemli personelin; 5’i alt düzye, 16’sı orta düzye, 4’ü üst düzye doyum yaşamaktadır. 32 kişilik 11\_15 yıllık kıdemli personelin; 5’i alt düzye, 27’si orta düzye ve üst düzye doyum yaşayan personel bulunmamaktadır. 48 kişilik 16\_20 yıllık kıdemli personelin; 10’u alt düzye, 33’ü orta düzye, 5’i üst düzye doyum yaşamaktadır. 43 kişilik 21 ve üstü kıdemli personelin; 6’sı alt düzye, 15’i orta düzye, 22’si üst düzye doyum yaşamaktadır.

**Tablo – 20 Personelin iş doyumlarının kıdeme göre dağılımı**

	N	- X	Ss
1_5 yıl	368	76,55	15,78
6_10 yıl	25	77,96	19,29
11_15 yıl	32	71,37	14,58
16_20 yıl	48	71,87	17,49
21 ve üzeri	43	87,35	19,48
Toplam	516	76,76	16,73

Tablo 20’de ortalamalar içerisinde 21 ve üzeri kıdemlilerin ortalaması dikkat çekmektedir. Tablo 21’de kıdemin iş doyumuna etkisini araştırmak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo – 21 Kıdemin iş doyumuna etkisini saptama (tek yönlü varyans analizi)**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	6946,659	4	1736,665	6,469	,000
Grup içi	137188,496	511	268,471		
Toplam	144135,155	515			

Tablo 22’de ise gruplar arası farklılığı ortaya koymak için Scheffe Testi yapılmıştır.

**Tablo – 22 Gruplar arası farklılığın tespiti (Scheffe Testi)**

21 ve üzeri	1_5 yıl	10,79721(*)
	6_10 yıl	9,38884
	11_15 yıl	15,97384(*)
	16_20 yıl	15,47384(*)

\* Ortalama fark 0,5 düzeyinde önemlidir.

Burada sadece 21 yıl ve üzeri kıdemliler ile diğerleri arasında anlamlı farklılık oluşmuştur. Bunun nedeni ise geçmişte memur maaşlarının çok düşük olmasına bağlanabilir ve ayrıca bundan 20 yıl öncesine doğru baktığımızda neredeyse her gün bir polis şehit haberinin alınması ve terör olaylarının yoğun olarak etkisini göstermiş olduğu o yıllarda oluşumların etkin faaliyet göstermeleri polislik mesleğini zorlaştıran etmenlerdendi.

Bu dönemleri görmüş, yaşamış kıdemli polis memurlarının bugün hayatlarından memnun olmaları beklentileri karşılayan bir sonuç olmuştur. Çelikkanat (2000) çalışmasında kıdem, yaş ve eğitim durumları değişkenleri attıkça doyumsuzluğun azaldığı doğal olarakta iş doyumunun arttığı görülmüştür. Polislik mesleğini o zor günlerinden bu günlere her yönüyle olumlu gelişmeler yaşaması, teşkilatın ciddi ilerlemeler kaydetmesinde etkili olmuştur. Bu ilerlemeleri bizzat yaşayan kıdemli polislerin iş doyumunu yoğun yaşamalarının olağan sonuç olacağı düşünülmektedir. Günümüzde de aynı risk ve tehlike altında görev yapılıyor olsa da polislik mesleği çağa ayak uydurarak kendini geliştirmeyi başarmıştır. Emniyet Teşkilatı gerek verilen eğitimin kalitesi gerekse kullanılan teçhizat yönüyle son sistemi uygulamaktadır. Ayrıca son yıllarda memur maaşlarının günümüz şartlarına göre düzenlenmesi de 21 ve üzeri kıdemli polis memurlarının iş doyumunu yaşamasında etkili faktörler olarak düşünülebilir.

### 5. 3. 2. Cinsiyete göre

Tablo – 23 Personelin iş doyumlarının cinsiyete göre değişimi

		Düzye			Toplam
Cinsiyet		Alt	Orta	Üst	
Erkek	f	71	327	82	480
	% cinsiyet	14,8	68,1	17,1	100,0
	% düzey	95,9	91,6	96,5	93,0
	% Toplam	13,8	63,4	15,9	93,0
Bayan	f	3	30	3	36
	% cinsiyet	8,3	83,3	8,3	100,0
	% düzey	4,1	8,4	3,5	7,0
	% Toplam	,6	5,8	,6	7,0

Personelin iş doyumlarının cinsiyetlerine göre dağılımı tablo 23’de görüldüğü gibidir. Erkeklerin; 71’i alt düzey, 327’si orta düzey ve 82’si üst düzey doyum yaşamaktadır. Bayanların; 3’ü alt düzey, 30’u orta düzey ve 3’ü üst düzey doyum yaşamaktadır.

**Tablo – 24 Personelin iş doyumlarının cinsiyete göre dağılımı**

	N	$\bar{X}$	Ss	t	sd	p
Erkek	480	76,83	16,95	325	514	,752
Bayan	36	75,89	13,65			

Tablo 24’ten de anlaşılacağı üzere cinsiyet ile iş doyumunu arasında anlamlı bir fark yoktur. İnsan hayatının büyük bir bölümü iş yerinde geçmektedir. İş yerinde uzun süre birlikte çalışan personel birbirleriyle etkileşim halindedir, olumlu ya da olumsuz birbirlerinden etkilenebilmeleri olası bir sonuçtur.

Bu etkileşim personelin iş doyumunu ile cinsiyeti arasında anlamlı bir fark olmamasına neden olabilmektedir. Ayrıca alınan eğitim, yapılan görev açısından değerlendirildiğinde bayan polislerinde erkek polislerle aynı görevi paylaşmaları nedeniyle, birbirlerinden etkilenebilmeleri normal bir durumdur. Polis teşkilatında hiyerarşik bir yapının olduğunu göz önünde bulunduracak olursak ortak bir kanaat oluşması beklenilebilecek bir sonuçtur.

### 5. 3. 3. Eğitim Seviyesine Göre

Tablo – 25 Personelin iş doyumlarının eğitim seviyesine göre değişimi

Eğitim Seviyesi		Düzy			Toplam
		Alt	Orta	Üst	
Lise	f	10	32	11	53
	% eğitim	18,9	60,4	20,8	100,0
	% düzey	13,5	9,0	12,9	10,3
	% Toplam	1,9	6,2	2,1	10,3
Ön lisans	f	30	163	57	250
	% eğitim	12,0	65,2	22,8	100,0
	% düzey	40,5	45,7	67,1	48,4
	% Toplam	5,8	31,6	11,0	48,4
Lisans	f	34	155	17	206
	% eğitim	16,5	75,2	8,3	100,0
	% düzey	45,9	43,4	20,0	39,9
	% Toplam	6,6	30,0	3,3	39,9
Y.lisans	f	0	7	0	7
	% eğitim	,0	100,0	,0	100,0
	% düzey	,0	2,0	,0	1,4
	% Toplam	,0	1,4	,0	1,4

Personelin iş doyumlarının eğitim seviyesine göre dağılımı tablo 25’de verilmiştir. Lise mezunlarının; 10’u alt düzey, 32’si orta düzey, 11’i üst düzey doyum yaşamaktadır. Ön Lisans mezunlarının; 30’u alt düzey, 163’ü orta düzey, 57’si üst düzey doyum yaşamaktadır. Lisans mezunlarının; 34’ü alt düzey, 155’i orta düzey, 17’si de üst düzey doyum yaşamaktadır. Yüksek Lisans mezunlarının; 7’si de orta düzey doyum yaşamaktadır.

**Tablo – 26 Personelin iş doyumlarının eğitim seviyesine göre dağılımı**

Eğitim Seviyesi	N	- X	S
Lise	53	80,53	18,09
Ön lisans	250	77,90	17,57
Lisans	206	74,40	15,13
Y.lisans	7	77,28	13,17
Toplam	516	76,76	16,73

Tablo 26’da ortalamalar içerisinde, Lise mezunlarının ortalaması dikkat çekmektedir. Tablo 27’de eğitim seviyesinin, iş doyumuna etkisini araştırmak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo – 27 Eğitim seviyesinin iş doyumuna etkisini saptama (tek yönlü varyans analizi)**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	2221,665	3	740,555	2,672	,047
Grup içi	141913,490	512	277,175		
Toplam	144135,155	515			

Tablo 28’de ise gruplar arası farklılığı ortaya koymak için Scheffe Testi yapılmıştır.

**Tablo – 28 Gruplar arası farklılığın tespiti (Scheffe Testi)**

Lise	Ön lisans	2,63
	Lisans	6,12(*)
	Y.lisans	3,24

\* Ortalama fark 0,5 düzeyinde önemlidir.

Burada Lise mezunları ile Lisans mezunları arasında anlamlı fark oluşmuştur. Lise mezunu polis memurlarının çoğunluğu kıdemce 21 ve üstü olma olasılığı yüksektir. Çünkü 2001 yılı itibariyle polis okulları polis meslek yüksek okullarına

dönüştürülmüştür. Kıdemli iş doyumuna etkisinde karşılaşmış olduğumuz 21 ve üstü yıl kıdemli polis memurları ile diğerleri arasında anlamlı farklılık oluşmasının bir yansımasıdır. Orada öngörülen sebepler burada da geçerlidir.

Ayrıca Lisans mezunu polis memurlarının ortalama puanlarının düşük olmasının sebebi; hepsinin en az 4 yıllık bir programdan mezun olarak başka iş sektörlerinde eğitim almaları ve bu aldıkları eğitim doğrultusunda bir kadro bulamayıp maddi kaygılarla polis olma yolunu seçmeleri muhtemeldir. Dolayısıyla daha önce hayal bile etmedikleri bu yeni iş sektörüne adapte olma süreci biraz uzun sürebilir. Bu sebeple, Lisans mezunu polis memurlarının iş doyumunu diğerlerine göre biraz daha düşük olması beklenebilir.

#### **5. 4. Emniyet teşkilatında görev yapan amirlere göre, polis memurlarının genel performans düzeyleri ve hizmetiçi eğitim alma durumuna göre değişimi**

Emniyet teşkilatında görev yapan amirlere göre, polis memurlarının genel performans düzeyleri Tablo 29 ve 30'da verilmiştir.

**Tablo – 29 Amirlere göre, polis memurlarının genel performans düzeyleri ortalaması**

	N	En Alt	En Üst	– X	S
Performans	116	34,00	64,00	52,78	6,67

**Tablo – 30 Amirlere göre, polis memurlarının genel performans düzeyleri**

Düzye	f	%
Alt	0	0
Orta	30	25,9
Üst	86	74,1
Toplam	116	100,0



Emniyet teşkilatında görev yapan amirlere göre, polis memurlarının genel performans düzeyleri Tablo 28’de ki gibidir. Buna göre 30 amirin görüşü; birlikte çalışmış oldukları personellerin performans düzeyleri orta seviyede oldukları yönündedir. 86 amirin görüşü; birlikte çalışmış oldukları personellerin performans düzeyleri üst seviyede oldukları yönündedir. Amirlerin, görüşlerine göre performans düzeyi alt seviyede olan polis memuru bulunmamaktadır.

Bu tabloya göre; emniyet teşkilatında görev yapan amirlere göre, polis memurlarının genel performansları beklentileri karşılamaktadır. Nitekim, yoğunluğuyla bilinen İstanbul gibi bir metropol şehirde performans düzeyi alt düzeyde olan polis memuru olması beklenemez ve ayrıca bu kadar başarılı olması beklenemez. Öyle ki performans düzeyleri de genel olarak orta ve üst düzeyde çıkmıştır.

**Tablo – 31 Amirlere göre, polis memurlarının genel performans düzeylerinin değişimi**

			Performans Düzeyi		
			Orta	Üst	Toplam
Hizmetiçi Eğitim	Almış	Sayısı	5	53	58
		% H.Eğitim	8,6	91,4	100,0
		% Per. Düzeyi	16,7	61,6	50,0
		% Toplam	4,3	45,7	50,0
	Almamış	f	25	33	58
		% H.Eğitim	43,1	56,9	100,0
		% Per. Düzeyi	83,3	38,4	50,0
		% Toplam	21,6	28,4	50,0
Toplam		f	30	86	116
		% H.Eğitim	25,9	74,1	100,0
		% Per. Düzeyi	100,0	100,0	100,0
		% Toplam	25,9	74,1	100,0

Amirlere göre, polis memurlarının genel performans düzeylerinin dağılımı tablo 31’de verilmiştir. Hizmetiçi eğitim alma durumuna göre; 5 amirin görüşü polis memurlarının orta düzeyde oluşu, 53 amirinde üst düzey performansa sahip oldukları görüşü yönündedir. Hizmetiçi eğitim almama durumuna göre; 25 amirin görüşü polis memurlarının orta düzeyde olduğu, 33 amirinde üst düzeyde performansa sahip oldukları görüşü yönündedir. Bu veriler ışığında hizmetiçi eğitim alma durumunun

performansa etkisinin olduğunu söyleyebiliriz. Burada hizmetiçi eğitim alma durumlarındaki performans farklılıkları dikkati çekmektedir.

**Tablo – 32 Amirlere göre, polis memurlarının performanslarının hizmetiçi eğitim alma durumlarına göre dağılımı**

	N	$\bar{X}$	Ss	t	sd	p
Hizmetiçi Eğitim Almış Personel	58	57,22	5,22	9,58	114	,000
Hizmetiçi Eğitim Almamış Personel	58	48,34	4,74			

Hizmetiçi eğitim alma durumu ile performans arasında anlamlı fark bulunmaktadır. Tablo 32’de de görüldüğü üzere, personelin almış oldukları hizmetiçi eğitimin amirler tarafından değerlendirildiğinde hizmetiçi eğitim almış olanların performanslarının daha yüksek olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Tablo 33’de Amirlere göre, hizmetiçi eğitim almış personele vermiş oldukları puanların maddelere göre değişimi verilmiştir.

**Tablo – 33 Amirlere göre, hizmetiçi eğitim almış personele vermiş oldukları puanların maddelere göre dağılımı**

Madde	$\bar{X}$	S.s.	V.	Verilen Cevapların Dağılımı									
				1		2		3		4		5	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Madde	4,12	0,59	0,35	0	0,0	0	0,0	7	12,1	37	63,8	14	24,1
2. Madde	4,37	0,67	0,45	0	0,0	0	0,0	6	10,3	24	41,4	28	48,3
3. Madde	4,63	0,48	0,23	0	0,0	0	0,0	0	0,0	21	36,2	37	63,8
4. Madde	4,41	0,72	0,52	0	0,0	0	0,0	8	13,8	18	31,0	32	55,2
5. Madde	4,46	0,73	0,53	0	0,0	0	0,0	8	13,8	15	25,9	35	60,3
6. Madde	4,22	0,79	0,63	0	0,0	3	5,2	4	6,9	28	48,3	23	39,7
7. Madde	4,12	0,83	0,70	0	0,0	0	0,0	17	29,3	17	29,3	24	41,4
8. Madde	4,56	0,59	0,35	0	0,0	0	0,0	3	5,2	19	32,8	36	62,1
9. Madde	4,44	0,84	0,70	0	0,0	0	0,0	13	22,4	6	10,3	39	67,2
10. Madde	4,58	0,64	0,42	0	0,0	0	0,0	5	8,6	14	24,1	39	67,2
11. Madde	4,31	0,62	0,39	0	0,0	0	0,0	5	8,6	30	51,7	23	39,7
12. Madde	4,55	0,70	0,49	0	0,0	0	0,0	7	12,1	12	20,7	39	67,2
13. Madde	4,39	0,85	0,73	0	0,0	2	3,4	8	13,8	13	22,4	35	60,3

Tablo 33’den de anlaşılacağı üzere, hizmetiçi eğitim almış olan polsi memurlarını değerlendiren amirlerin görüşleri genel olarak performansın yüksek olduğu yönündedir. Yapılan puanlamalarda dikkat çekecek bir maddeyle karşılaşmamıştır. Ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda performansın yüksek çıkmasında en önemli faktörlerden bazıları; polis memurlarının amirlerine karşı olumlu davranışlar sergilemesi ve olayların etkisinde kalmadan vatandaşlarla etkili iletişim kurarak karşılaşmış oldukları sorunları karşısında doğru zamanda doğru işlemleri yapabilmeleridir. Ortalamalar genel olarak yüksektir, fakat bu maddeler arasında en düşük puanlanan madde ise, “polislik mesleğiyle ilgili teorik ve pratik bilgileri yeterlidir” olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 34’te Amirlere göre, hizmetiçi eğitim almamış personele vermiş oldukları puanların maddelere göre değişimi verilmiştir.

**Tablo – 34 Amirlere göre, hizmetiçi eğitim almamış personele vermiş oldukları puanların maddelere göre dağılımı**

Madde	– X	S.s.	V.	Verilen Cevapların Dağılımı									
				1		2		3		4		5	
				f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Madde	3,29	0,79	0,63	0	0,0	12	20,7	17	29,3	29	50,0	0	0,0
2. Madde	3,63	0,48	0,23	0	0,0	0	0,0	21	36,2	37	63,8	0	0,0
3. Madde	4,00	0,77	0,59	0	0,0	2	3,4	11	19,0	30	51,7	15	25,9
4. Madde	3,74	0,68	0,47	0	0,0	0	0,0	23	39,7	27	46,6	8	13,8
5. Madde	3,65	0,71	0,51	0	0,0	0	0,0	28	48,3	22	37,9	8	13,8
6. Madde	3,81	0,84	0,71	0	0,0	3	5,2	18	31,0	24	41,4	13	22,4
7. Madde	3,62	0,74	0,55	0	0,0	3	5,2	22	37,9	27	46,6	6	10,3
8. Madde	3,93	0,72	0,52	0	0,0	0	0,0	17	29,3	28	48,3	13	22,4
9. Madde	3,86	0,78	0,61	0	0,0	1	1,7	19	32,8	25	43,1	13	22,4
10. Madde	3,65	0,60	0,37	0	0,0	1	1,7	21	36,2	33	56,9	3	5,2
11. Madde	3,77	0,72	0,52	0	0,0	2	3,4	17	29,3	31	53,4	8	13,8
12. Madde	3,79	0,78	0,62	0	0,0	1	1,7	22	37,9	23	39,7	12	20,7
13. Madde	3,56	0,70	0,69	0	0,0	7	12,1	11	19,0	40	69,0	0	0,0

Tablo 34’de hizmetiçi eğitim alanlarda olduğu gibi hizmetiçi eğitim almamış olan polis memurlarının puanlamalarında dikkati çekecek bir madde görülmemektedir.

Personelin performans düzeyinin yüksek olması ve hizmetiçi eğitimin performansa olumlu yönde etkilemesi beklentilerimizi karşılamaktadır. Verilen hizmetiçi eğitimler daha çok mesleki konuları içerdiği için mesleki ilerleme beklenilmesi muhtemel bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu hizmetiçi eğitimler sonucunda kazanılan olumlu davranışların, meslek hayatına kanalize edilmesi doğal olarak performansı da etkilemiştir.

#### **5. 5. Emniyet teşkilatında görev yapan amirlerin rütbeleri polis memurlarının genel performansını hizmetiçi eğitim alma durumuna göre değerlendirmedeki değişimi**

Emniyet Teşkilatında yönetici pozisyonunda görev yapan amirlerin, birlikte görev yapmış oldukları polis memurlarına bakış açıları onların rütbelerine göre farklılık gösterebilmektedir.

**Tablo – 35 Hizmetiçi eğitim alma durumuna göre değerlendirme yapan amirlerin rütbeleri ile ortalamaları**

RÜTBE	N	- X	Ss
Komiser Yardımcısı	48	49,52	7,05
Komiser	24	54,00	5,56
Başkomiser	16	55,06	5,30
Emniyet Amiri	18	55,55	4,83
Emniyet Müdürü	10	56,90	6,01
Toplam	116	52,78	6,67

Tablo 35 te görüldüğü üzere değerlendirmeye katılan amirlerden; 48’i komiser yardımcısı, 24’ü komiser, 16’sı başkomiser, 18’i emniyet amiri, 10’u emniyet müdürüdür. Yapmış oldukları değerlendirmelerde vermiş oldukları puanların ortalaması

göz önünde bulundurulduğunda komiser yardımcılarının vermiş oldukları puanların diğerlerine göre düşük olduğu dikkati çekmektedir.

Tablo 36’de kıdemın iş doyumuna etkisini araştırmak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

**Tablo – 36 Rütbenin performans değerlendirmeye etkisini saptama (tek yönlü varyans analizi)**

	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	937,351	4	234,338	6,214	,000
Grup içi	4186,261	111	37,714		
Toplam	5123,612	115			

Tablo 37’de ise gruplar arası farklılığı ortaya koymak için Scheffe Testi yapılmıştır.

**Tablo – 37 Gruplar arası farklılığın tespiti (Scheffe Testi)**

Komiser Yardımcısı	Komiser	-4,48
	Başkomiser	-5,54
	Emniyet Amiri	-6,03(*)
	Emniyet Müdürü	-7,38(*)

\* Ortalama fark 0,5 düzeyinde önemlidir.

Tablo 34 de görüldüğü üzere rütbe ile performans değerlendirme arasında anlamlı fark vardır. Komiser yardımcısı ile Emniyet Amiri ve Müdürü arasında performans değerlendirme açısından farklılık vardır. Amir sınıfında rütbelere arası geçiş kıdem ile olduğundan yani belirli yıl aralıklarında rütbe takacağından kıdemli amir ile yeni göreve başlamış amir arasında farklılık olması muhtemeldir.

Emniyet Amiri ve Emniyet Müdürlüğü birbirlerine yakın rütbelerdir; fakat komiser yardımcılığı amir sınıfının ilk basamağını oluşturmaktadır. Göreve yeni başlamanın vermiş olduğu heyecan, azim ve yıllardır okumanın vermiş olduğu stres

yanlış yapmama duygusunu güçlendirmektedir. Polislik mesleği tecrübeyi iyi kullanmaya dayalı bir meslek grubu olarak bilinmektedir. Bu yanlış yapmama duygusunun vermiş olduğu, stres neticesinde birlikte görev yapmış oldukları polis memurlarına bakış açısı da, yanlış yapmama üzerine kurulu olacağı düşünöldüğünden, komiser yardımcıları polis memurlarını değerlendirirken daha katı davranabilmeleri muhtemel sonuçlardandır.

## BÖLÜM VI

### 6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlar ve sonuçlar ışığında geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

#### 6. 1. Sonuçlar

##### 6. 1. 1. İş Doyumu Ölçeğinden elde edilen sonuçlar

Hizmetiçi eğitim ile ilgili olarak düzenlenen iş doyumu ölçeği ve hizmetiçi eğitimin performansa etkisine yönelik yönetici görüşleri anketine katılan personellerin genel görüşleri aşağıdaki gibidir.

İş doyumu anket sonuçlarını gözden geçirdiğimizde, personelin %14,3'ünün alt düzeyde, personelin %69,2'sinin orta düzeyde ve %16,5'inin üst düzeyde doyum yaşadığı görülmektedir. Bu sonuçlardan da, anlaşılacağı üzere doyum düzeyleri genel olarak orta düzeyde olduğu görülmektedir. İstanbul'un ağır şartları, yoğun mesai vb. gibi durumlar göz önünde bulundurulduğunda iş doyumu ölçeği sonuçları genel itibariyle olumlu olduğu düşünülmektedir.

Emniyet Teşkilatında görev yapan polis memurlarının geneli, meslek hayatları boyunca yoğun çalışma, düzensiz uyku ve beslenme, aileyle vakit ayıramama vb. gibi sorunlarla karşı karşıya kalmak durumundadır. Bu sorunlar sosyal hayatı etkileyeceği gibi meslek hayatını da olumsuz etki etmektedir. Bütün bu sorunlara rağmen genel olarak iş doyumunun orta düzeyde çıkması iyi bir tablo olarak değerlendirilebilir. Bu tablo kurumun amaçlanan hedeflere ulaşmasında olumlu yönde etki edeceği düşünülmektedir.

Yaptığımız araştırmaya katılan polis memurlarının almış oldukları hizmetiçi eğitimler, onların iş doyumlarına olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunmamıştır.

Bunun birçok sebebi olabilmekle birlikte, verilen hizmetiçi eğitimlerin mesleki ağırlıklı olarak yapılabilmesi, personelin ihtiyaçları ve kişisel gelişimlerine hitap etmeyen bir hizmetiçi eğitim tarzı olabilmemesi, iş doyumunu etkilememiş olabileceği düşünülmektedir. Araştırma sonuçlarına göre; hizmetiçi eğitimin iş doyumuna etkisi olmadığından, hizmetiçi eğitimin genel olarak mesleki konuları kapsadığını da, çıkartabiliriz.

İş doyumunun mesleki kıdeme etkisine baktığımızda 21 yıl ve üzeri kıdemliler ile diğerleri arasında pozitif yönde anlamlı farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Çelikkanat (2000) çalışmasında kıdem attıkça doyumun arttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu yargı çalışmamızın sonuçlarıyla örtüşmekte ve desteklemektedir. Bunun birçok nedeni olabilmekle beraber akla ilk gelen ise geçmişte yaşanan memur maaşlarındaki dengesiz dağılım olmasına bağlanabilir ve ayrıca 21 yıl ve üzeri kıdemli polis memurları mesleğe başladığı yıllarda polislik mesleğinin çok daha ağır şartlarda görev yaptığı bilinmektedir.

Bu dönemlerde polislik mesleğinin zor günlerini yaşayan polis memurlarının, bugün yapmış oldukları görev itibarıyla hayatlarından memnun olmaları ve mesleki doyum yaşamaları, beklenen bir sonuç olmaktadır. Polislik mesleğinin o zor şartlardan kurtularak bu günlerdeki modern haline gelmesi ve yaşanan gelişmeler, bu teşkilatı ciddi ilerlemeler kaydetmesinde etkili olmuştur. Bu ilerlemeleri ve gelişmeleri gören 21 ve üzeri kıdemli polis memurlarının, iş doyumunu diğer polis memurlarından daha yoğun yaşamaları beklenen bir sonuç olduğu düşünülmektedir.

Batlaş ve Batlaş (2003) çalışmalarında polislik mesleğinin stres duygusunun yoğun yaşandığı meslek arasında göstermektedir. Günümüzde de polislik mesleği birçok risk ve tehlikeyi içinde barındırmakta olsa da polislik mesleği içerisinde bulunduğu modern çağa ayak uydurarak kurumsal olarak gelişmeyi başarmıştır. Emniyet Teşkilatında gerek verilen eğitimin kalitesi, gerekse kullanılan teçhizatlar yönüyle son sistemi takip etmektedir. Ayrıca son yıllarda memur maaşlarının günümüz şartlarına göre düzenlenmesi ve enflasyon altında ezilen polis memurlarının hayata bir nebze daha tutunabilmelerinin sağlanması, 21 ve üzeri kıdemli polis memurlarının iş doyumunu yaşamasında en büyük etmenlerden birisi olacağı düşünülmektedir.



Cinsiyetin iş doyumuna etkisine baktığımızda anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır. Çelik (2003) çalışmasında F-K-B öğretmenlerinin iş doyumlarında cinsiyete göre farklılık olmadığını tespit etmiştir. Ayrıca Sertçe (2002) İzmir Emniyet Müdürlüğü bünyesinde yapmış olduğu çalışmasında cinsiyetin, iş doyumuna etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar araştırma bulgusuyla örtüşmekte ve desteklemektedir. İnsan ömrünün büyük bir bölümü iş yerinde geçmektedir, dolayısıyla uzun süre aynı ortamda birlikte olan personel birbirlerinden etkilenebilmektedir. Bu etkinin sonucu olarakta, araştırmamızda personel cinsiyetinin iş doyumuna etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında verilen eğitim, yapılan görevler açısından değerlendirildiğinde bayan polislerinde erkek polislerle birçok aynı görevi yaptıkları ve birbirlerinden etkilenebildikleri söylenebilir.

Eğitimin, iş doyumuna etkisine baktığımızda; burada Lise mezunları ile Lisans mezunları arasında pozitif yönde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Günbayı (1999) çalışmasında eğitim seviyesinin iş doyumunu üzerinde olumsuz etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim eğitim seviyesi yükseldikçe hayata bakış açısı ve beklentiler değişebilmektedir. Ayrıca, Lise mezunu polis memurlarının çoğunluğu kıdemce 21 ve üstü olma olasılığı yüksektir. Kıdemle iş doyumuna etkisinde karşılaşmış olduğumuz 21 ve üstü yıl kıdemli polis memurları ile diğer polis memurları arasında oluşan farklılığın, eğitim ile kıdem arasındaki doğru orantıdan kaynaklanan bir yansıması olduğunu söyleyebiliriz. Kıdemde bahsi geçen nedenlerden doğal olarak burada da söz edebiliriz.

Ayrıca Lisans mezunu polis memurlarının ortalama puanlarının düşük olmasının sebebi; hepsinin başka başka iş sahalarında eğitim almaları ve bu aldıkları eğitim doğrultusunda farklı sebeplerden kaynaklanan iş sıkıntısı nedeniyle boşta kalarak maddi sıkıntılar yaşadıkları sonra, polislik mesleğini seçmeleri muhtemeldir. Dolayısıyla Lisans mezunu polis memurlarının iş doyumlarının diğerlerine göre biraz daha düşük olması kuvvette muhtemeldir.

Ölçekte iş doyumunu olumlu etkileyen bazı maddeler dikkat çekmektedir. Ölçeğe katılan polis memurlarının çoğunluğu yapmış olduğu işi severek yaptığını ve iş yaşantılarında karşılaşmış oldukları olaylarda kendilerine has yöntemler kullanarak

kendilerini geliştirmek suretiyle doyum duygusuna ulaşabilmişlerdir. Birlikte görev yapmış oldukları iş arkadaşlarıyla güvene dayalı, yakın ilişkiler kurabildiklerini ve çalışmış oldukları arkadaşlarıyla işbirliği yapabilmeye sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Polis memurlarının büyük bir kısmı yapmış oldukları işlerinin toplumda saygınlık sağladığını düşünmektedir.

Ölçeğe göre, iş doyumunu negatif yönde etkileyen etmenler aşağdaki gibidir. Polis memurları, görevlerini yaparken, yapmış oldukları işlerin amirler tarafından takdir edilmediğini ve uzmanı oldukları alanlarla ilgili alıştırılmadıklarını ve uzman oldukları konularda görüşlerinin dikkate alınmadıklarını belirtmişlerdir. İş yoğunluğu ve çalışma koşullarının getirmiş olduğu yoğun stres duygusuyla başa çıkabilmek için sağlanan olanakların yetersiz olduğunu, ayrıca iş yerinde kişisel olarak kullanabilecekleri bilgisayar-internet bağlantısının yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Polis memurları almış oldukları maaşın yapmış oldukları iş için yetersiz olduğunu, işlerini daha iyi yapabilmeye kendilerini güdüleyici bir maaş almadıklarını, işlerinin ekonomik yönden iyi bir gelecek vaat etmediğini ve iş yerlerinde kariyer yapabilmek için belirlenen ölçütlerin uygun olmadıklarını düşünmektedirler.

### **6. 1. 2. Hizmetiçi Eğitimin performansa etkisine yönelik yönetici görüşleri anketinden elde edilen sonuçlar;**

Emniyet teşkilatında görev yapan amirlere göre, polis memurlarının genel performans düzeyleri birlikte görev yapmış oldukları personellerinin performans düzeylerinin %25,9'unun orta seviyede oldukları, %74,1'inin performans düzeyleri üst seviyede oldukları yönündedir. Bu tabloya göre, emniyet teşkilatında görev yapan amirlere göre, polis memurlarının genel performansları yüksektir. Nitekim, İstanbul gibi büyük bir Şehirde performans seviyesinin alt düzeyde olması kurumu sıkıntıya sokarak başarıyı engeller. Yazılı ve görsel medyadan takip ettiğimiz haberlere bakıldığında İstanbul polisinin genel anlamda başarılı olduğu kanaati çıkmaktadır. Öyle ki araştırmada da amirlerce; polis memurlarının performans düzeyleri üst düzeyde çıkmıştır.

Hizmetiçi eğitim alma durumunun performansa etkisine baktığımızda, hizmetiçi eğitimin performansa etkilerinin bulunduğu görülmektedir. Personelin almış oldukları hizmetiçi eğitimin, amirler tarafından değerlendirmeye tabii tutulduğunda hizmetiçi eğitim almış olan polis memurlarının performanslarının daha yüksek olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Hizmetiçi eğitim alan personelin %91,4'ünün üst düzey, %8,6'sının orta düzey performansa sahip oldukları, hizmetiçi eğitim almamış olan personelin %56,9'unun üst düzey, %43,1'inin orta düzey performansa sahip oldukları görülmektedir. Personelin performans düzeylerinin yüksek olması, verilen hizmetiçi eğitimlerin ağırlıklı olarak mesleki konuları içerdiğinden mesleki gelişim ve ilerleme gayet normaldir. Bu hizmetiçi eğitimler sonucunda kazanılan olumlu davranışların, meslek hayatına aktarılması performansı etkilemiştir.

Araştırma bulgularında görüldüğü üzere rütbenin performans değerlendirmeye etkisi olduğu saptanmıştır. Tamam (2005), çalışmasında araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, performans değerlendirmenin örgüt boyutunda yer alan, performans değerlendirme sisteminin ve bu sistemin Milli Eğitim örgütündeki etkilerine ilişkin önermelere katılımları mesleki kıdem ve okuldaki görev durumlarına göre anlamlı farklılık göstermiştir. Nitekim, çalışmamızda Komiser yardımcısı ile Emniyet Amiri ve Müdürü rütbeleri arasında performans değerlendirme açısından farklılık vardır. Amir sınıfında rütbelere arası geçiş zaman dilimlerine bölünmüştür, yani belirli yıl aralıklarında rütbe takacağından kıdemli amir ile yeni göreve başlamış amir arasında farklılık olması tecrübe açısından değerlendirildiğinde normal karşılanabilir.

Komiser yardımcılığı rütbesi, amir sınıfının ilk basamağını oluşturur. Görevde yeni olmanın vermiş olduğu heyecan, azim ve polis kolej ve akademide yıllardır okumanın vermiş olduğu bilgiler strese neden olarak hata yapmama duygusunu güçlendirir. Fakat polislik mesleği tecrübe mesleği olduğundan her şey zamana bağlı olarak gelişim göstermektedir. Hata yapmama kaygısının vermiş olduğu stres neticesinde birlikte görev yapmış olduğu polis memurlarına karşı bakış açısı da onları değerlendirmesi de daha katı olabilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sürecinde değerlendirilen polis memurlarının, değerlendirmeyi yapan Komiser yardımcısına yaklaşım ve bakış açıları da değerlendirmeyi olumlu ya da olumsuz etkilemektedir.

Hizmetiçi eğitim alma durumuna göre amirler değerlendirmelerinde anketteki maddelere vermiş oldukları puanların, ortalamaları dikkate alındığında performansın yüksek çıkmasında rol oynayan önemli faktörlerden bazıları sıralanmıştır. Polis memurlarının amirlerine karşı olumlu davranışlarda bulunmaları ve karşılaşmış oldukları olayların etkisinde kalmadan vatandaşlarla etkili iletişim kurarak, karşılaşmış oldukları sorunlar karşısında doğru zamanda ve doğru işlemleri yapabilmeleridir. Ortalamalar genel olarak yüksektir nitekim performans düzeyleri yüksek çıkmıştır.

## **6. 2. Öneriler**

- Personeller almış oldukları hizmetiçi eğitimler doğrultusunda görevlendirilerek kurumun hedeflerine ulaşmada verim sağlanabilir.

- Personelin iş doyumuna ulaşmasına yardımcı olabilecek konular seçilerek bireysel gelişimlerine katkı sağlanabilir.

- Değişen ve gelişen çağımızın gereklerine göre, hizmetiçi eğitim programları geliştirilerek belirli aralıklarla ve sürekli olarak hizmetiçi eğitimlere devam ettirilmelidir.

- Polis Moral Eğitim Merkezlerinin faaliyetlerini artırmak suretiyle zorlu görev sonrası yoğun stres duygusu yaşayan personelleri rahatlatarak performanslarını artırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.

- Personellerin hizmetiçi eğitim gereksinimleri bilimsel yöntemlerle belirlenerek uygulanmalıdır.

- Verilecek olan hizmetiçi eğitimler mesleki konuların yanı sıra sosyal ve kültürel konuları da kapsayarak, katılan personelin ilgisi çekilerek, hizmetiçi eğitimde verim sağlanabilir.

- Personel politikaları uzun vadeli olarak tespit edilerek, hangi alanda ve kaç tane yetişmiş personele ihtiyaç olabileceği belirlenerek, bu doğrultuda hizmetiçi eğitim programları hazırlanmalıdır.

- Hizmetiçi eğitim personelin kişisel özelliklerini de kapsayacak şekilde ihtiyaçlar göz önünde alınarak belirlenen kriterlere göre yapılmalıdır.

- Hizmetiçi eğitim programına katılan personellerden başarılı olanlara sertifika verilmesinin yanı sıra, dereceye girenlerin motivasyonlarının güçlendirilmesi amacıyla ödüllendirilmeleri sağlanabilir.

- Hizmetiçi eğitime katılacak personel seçilirken isteklilik esasına uygun seçilirse eğitimde verimlilik artabilir.

- Verilen hizmetiçi eğitimlere ulaşılabilirlik kurum tarafından sağlanmalı hizmetiçi eğitim özendirilidir.

- Her bir personel için ayrı bir eğitim dosyası tutularak personelin gelişimi takip edilebilir ve ihtiyaçları daha rahat belirlenebilir.

- Personelin almış oldukları hizmetiçi eğitimlerden sonra tekrar bir değerlendirmeye alınarak hizmetiçi eğitimin kalitesi ölçülebilir.

- Hizmetiçi eğitimlerin personelin mesleğe bakış açılarını olumlu yönde etkileyecek şekilde süslenebilir.

- Hizmetiçi eğitim programları düzenlenirken personelin; kıdem ve eğitim durumları göz önünde bulundurulmalıdır.

- Personelin performans düzeyleri göz önünde bulundurularak, görevlendirilme yapılarak yüksek performans özendirilidir.

## KAYNAKÇA

AKAL, Z., (1992) “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No: 473, Ankara

ALDAKHİLALLAH, A. K. ve PARENTE, H. D. (2002) “Redesigning a Square Peg: Total Quality Management Performance Appraisals”, Total Quality Management, 13 (1): 39-51.

ALDEMİR, C. ATAOL, A. ve BUDAK, G. (1996) “Personel Yönetimi”, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2.b. İzmir, s.269

ALTUNCU, C. (1998) “İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama”, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, s.27, 28

ASLANOĞLU, Ş., (1999) “Türk Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim ve Örgütsel Değişme”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

ATAMAN, G., (2002) “İşletme Yönetimi”, Türkmen Kitabevi, İstanbul, s.444, 450

ATILGAN, Y., (1986) “Kamu Kuruluşlarında Eğitimin Önemi ve Bir Kamu Kuruluşu Olarak Emniyet Teşkilatı”, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum

AYDIN, A. H., (1988) “Emniyet Teşkilatında Hizmetiçi Eğitim” Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

AYTAÇ, T. (2000) ” Hizmetiçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar” Millî Eğitim Dergisi, Sayı 147, Ankara, s.66

BABADOĞAN, C., (1989) “Kamu Kesimindeki Hizmetiçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi”, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Cilt:22, Sayı:1

BALCI, A., (2000) ”Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler” TDFO Yayıncılık Ltd. Ankara s.68

BALCI, A., (1985) “Eğitim Yöneticisinin Doyumu” Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara

BALTAŞ, A., BALTAŞ Z., (2002) “Stres ve Başa Çıkma Yolları”, Remzi Kitap Evi:21. Baskı İstanbul

BARUTÇUGİL, İ., (2004) “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, s.375-379

BAŞ, İ. M. ve ARTAR, A., (1991) “İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri”, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 435, Ankara

BAŞARAN, İ. E., (1982) “Örgütsel Davranış”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 3. Baskı, Ankara, s.82, 181, 182, 183, 186

BAŞARAN, İ. E., (1990) “Hizmetiçi Eğitim Araştırması” MEB, Eğitim Birimi Müdürlüğü Yayını, Sayı: 39, Ankara

BAŞARAN, İ. E., (2000) “Örgütsel Davranış”, (İnsanın Üretim Gücü), Umut Yayım, Ankara, s.216

BAYLAN, A. R., (2003) “Van İl Emniyet Müdürlüğünde Hizmetiçi Eğitim”, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van

BİNGÖL, D., (2002) “Personel Yönetimi”, İstanbul, s.284

BURSALIOĞLU, Z., (2002) “Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış”, Pegem A Yayıncılık, Ankara

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., (2002) “Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı”, Pegem A Yayıncılık, Ankara, s.51, 76

CAN, H., AKGÜN A. ve KAVUNCUBAŞI Ş., (1995) “Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi”, 2.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi

CANMAN, D., (1995) “Çağdaş Personel Yönetimi”, TODAİE, 260, Ankara

CİHANTİMUR, N., (2006) “Anadolu Liseleri ve Genel Liselerde Görevli Öğretmenlerin Performans Değerlendirmesine Yönelik Algıları” İstanbul Büyükçekmece İlçesi Örneği, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

CULP, M., KEİSCH, D., LIGHT, D., MARTIN, W. ve NUDELL, H., (2003) Center For Children&Technology, “Formative Evaluation Of The Intel®Teach To The Future Preservice Program U.S.”, New York

ÇARIKÇI, İ., (2001) “Çalışanlarda İş tatminini Etkileyen Kişisel Özellikler ve Örgütsel Sonuçları”, Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, 161-178, Ankara, s.162

ÇELİK, H., (2003) “Fen Bilgisi ve Fizik-Kimya-Biyoloji Öğretmenlerinin İş Doymu”, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

ÇETİNKANAT, C., (2000) “Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu”, Anı Yayıncılık, Ankara, s.16, 24, 27

DE MATO & DORIS S., (2001) “Job satisfaction among elementary school counselors in Virginia”, Blacksburg, Virginia

DENKTAŞ, Y., (2003) “Bilgi Çağında Polis Eğitimi” Polis Aktüel, Yıl 1 Sayı 1 s: 38



DURMAZ, I., (2003) “İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Türk Silahlı Kuvvetlerinde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, KHO, Savunma Bilimleri Enstitüsü.

DURNA, U., (2002) “İşletmelerde Performans Değerlemesine Stratejik Bir Yaklaşım”, Standard Dergisi, 482, s.85, 90

EDWARDS, T. K., (2004) “A Study of Perceptions of Elementary Teachers Regarding the Relationship Between the Performance Evaluation Process and Improvement of Elementary Teacher Practices”, Ed.D. Dissertation. Saint Louis Universty.

EFE, S., (2001) ”Etkin Bir Eğitim İçin Kılavuz”, Mali Yönetim ve Denetim Dergisi

Emniyet Genel Müdürlüğü, 2004 Yılı Eğitim Planı, Eğitim Seri No: 30, Ankara, s.12, 25, 31, 34, 35

Emniyet Genel Müdürlüğü, Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği, Ankara, 1983, s. 7

Emniyet Genel Müdürlüğü, Personel Daire Başkanlığı, Personel Mevzuat Uygulamaları, Ankara, 2001, s.38

Emniyet Teşkilatı Kanunu, 3201 s.k., Resmi Gazete, Sayı: 3629, 12.06.1937

ERDOĞAN, İ., (1991) “İşletmelerde Personel Seçimi ve Basan Değerlendirme Teknikleri”, İstanbul, s.174

ERDOĞAN, İ., (1996) “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, Avcıol Basım yayın, İstanbul

ERDOĞAN, İ., (1999) “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 5 s.246, 251

EREN, E., (1998) “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, İstanbul, Beta Basım-Yayın-Dağıtım A.Ş. s.422-426

EROĞLU, F., (1998) “Davranış Bilimleri”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul s.257, 291

ERTEN, N., (1999) “Polis Örgütlerinde Personelin Hizmetiçi Eğitimi (Türkiye ve İngiltere'de)”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

GEYLAN, R., (1995) “Personel Yönetimi”, Eskişehir, s.145, 159

GORSUCH, R. L., (1983) “Factor Analysis. (2th Edition)”, Lawrence Erlbaum Associates

GÖKÇEGÖZ, F., (1998) “Emniyet Örgütünde Hizmetiçi Eğitim Etkinlikleri ve Bu Etkinliklere İlişkin Görüşler ve Öneriler”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

GÜNBAI, İlhan. (1998). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu (Malatya İli Örneği). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

GÜVEN, B., (2004) ”İlköğretim Matematik Öğretmen Adaylarının Sınıf Ortamı Tasarımları” İlköğretim-Online Dergisi Yıl 3 Sayı 1, s. 25

HEAN, S. & GARRETT, R., (2001) “Sources of job satisfaction in science secondary school teachers in Chile”, Compare, 31(3), 1-17

HELLRİEGEL, D., SLOCUM J. W. and WOODMAN R. W., (1992) “Organizational Behaviour (Sixth Edition)”, St. Paul, West Pub. Co. s.89

HITT, MICHEAL A., (1979) “Effective Management”, West Publishing Company, USA, s.349

İŞIKHAN, V., (1996) “Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü, İş Doyumu”, Milli Produktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, Ankara, s.118

İBRAN, H., (2004) “Jandarma Okullar Komutanlığı Öğretim Başkanlığı Personelinin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılıkları”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s.33

İŞBECEREN, A., (2002) “9`uncu Ana Jet Üs Uçak Bakım Komutanlığı Bakım Eğitim Merkezi Amirliğinde Yürütülen Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir

İŞGÖREN, E., ÇEVİK, N. ve YÜKSEK, M., (2004) “Tekstil Sektöründe İnternet Destekli Hizmetiçi Eğitim” , IV. Uluslararası Eğitim Teknolojileri Konferansı, Sakarya

KARASAR, N., (1994) “Bilimsel Araştırma Yöntemi”, Altıncı Basım, Ankara, s.77

KAYGISIZ, A., (1982) “Polis Eğitim Kurumlarının Programlarının Değerlendirilmesi”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Doktora Tezi, Ankara

KAYIKÇI, S., (2002) “Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim ve Görevde Yükselme Eğitimi Programı Değerlendirmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu

KAZANCI, M., (1974) “Personel Değerlendirmesi”, Amme İdaresi Dergisi, c. 7, s.1

KAZU, İ. Y. ve GÜMÜŞ Ç., (2000) “Polis Eğitiminde Hizmetiçi Eğitimin Yeri ve Önemi”, 1. Polis Eğitim Sempozyumu, Yayınlanmış Araştırma, Ankara

KELECİOĞLU, H., BİLGE, F. ve AKMAN Y., (2006) “Öğretim elemanlarının iş doyumlarının incelenmesi” Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, Sayı:32-4

KOÇEL, T., (2001) “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s.510-520

KÖKSAL, Z., (2001) “Terörle Mücadele Birimlerinde Görevli Emniyet Personelinin Hizmetiçi Eğitiminin Personel Üzerindeki Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, s.19

KÖSE, H. M., (2006) “İl Emniyet Müdürlükleri Bünyesinde Yürütülen Hizmetiçi Eğitim Programları ve Katılımcı Algıları”, Yüksek Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri

LANDY, F. J. and FARR, J., (1983) “The Measurement of Work Performance”, Organizational and Occupational Psychology, Ed. Peter Warr, England, s. 9

LAWSON, P., (1995) “Performance Management: An Overview”, Ed. Mike Walters (1995), The Performance Management Handbook, Institute of Personnel and Development, London, pp.1-13

LUTHANS, F., (1995) “Organizational Behaviour (Seventh Edition)”, New York: McGraw-Hill, s.126

MARTIN, W., HUPERT, N., KANARYA, T. ve DIAL, C., (2004) “Intel® Teach To The Future U.S. Implementation, Classic And Expansion Teachers 2004 End Of School Year Survey Summary”, New York

MUSAL, B., ELÇİ Ö. Ç., ERGİN S., (1995) “Uzman Hekimlerde Mesleki Doyum. Toplum ve Hekim” 10(68): 2-7

NENTWING P., (1999) “Evaluation Of Inset and Quality Assurance”, European Journal Of Teacher Education Vol. 22 No. 2/3, s.228

NOE RAYMOND, A., (1999) ( çeviren: Canan Çetin ); İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, s. 105

OGUZ, E., (2002) “İlköğretim Okulu Yönetici Performansının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler ve Öneriler” Ankara İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2002.

ONARAN, O., (1981) “Üniversite Öğretim Elemanlarının Meslek Doyum Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, s.13-15, 21, 46, 79-81, 140, 141, 169, 202

ORGAN, D. W., HAMMER, W. C., (1982) Organizational Behavior. Business Publications Inc.:USA

ÖZGÜVEN, İ. E., (2003) “Endüstri psikolojisi”, Ankara, PDREM Yayınları

ÖZKALP, E. ve KIREL, Ç., (2001) “Örgütsel Davranış”, Etam Matbaa Tesisleri, Eskişehir, s.138, 139

PALMER, MARGARET, J., (1993) “How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisals” (1.Baskı), Çeviren: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul

PARLAYAN, M. A., (2004) “İş görenlerin Hizmetiçi Eğitimi ve Kahramanmaraş’taki Özel Sektör Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 3 Sayı 8, s.105

PEHLİVAN, İ., (1997) “Hizmetiçi Eğitim Siyaseti (Politikası) ve Geliştirilmesi”, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, C.27, Sayı 1, s.359

PEHLİVAN, İ., (1996) “Türk Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim Sorunları Araştırması”, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Yayınlanmamış Araştırma

RAMIREZ, A., (2005) “Principals’ Actions in the Performance Appraisal System For Teachers in Successful School in Texas”, Ph.D. Dissertation. Universty of Texas

- RUMMEL, R. J., (1988) “Applied Factor Analysis”, Northwestern University Pres.
- SABAN, A., (2000) “Hizmetiçi Eğitimde Yeni Yaklaşımlar” Milli Eğitim Dergisi, Sayı 145, Ankara, s. 25
- SABUNCUOĞLU, Z., (1998) “İşletmelerde Personel seçimi ve Performans Değerlendirmesi” Semineri, Kocaeli: TÜSSİDE, s:99
- SAGLAM, M., (1982) “Organizasyonlarında Alt Kademe Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitimi”, Ankara s.6
- SCHMERHORN, J. R., HUNT D. and ROSENFELD, R., (1994) “Managing Organizational Behaviour (Fifth Edition)”, New York, Wiley, s.144
- SCHULTZ, D. P. ve SCHULTZ, S. E., (1990) “Psychology And Industry Today, An Introduction to Industrial And Organizational Psychology (Fifth Edition)”, New York: Macmillian, s.271
- SERTÇE, S., (2002) “Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma” İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- SPINDLER, J. ve BIOTT, C., (2000) “Target Setting In The Induction Of Newly Qualified Teachers: Emerging Collegueship In A Context Of Performance Management”, Educational Research, 42, (3)
- ŞİMŞEK, L., (1995) “İş Tatmini”, Milli Prodüktivite Merkezi Verimlilik Dergisi, Ankara, s.92
- TAN, N., (2003) “Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler”, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- TANYELİ, H.; “Personel Eğitim”, Şenyuva Matbaası, Ankara, 1970, s.9

TAMAM, S., (2005) “İlköğretim Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Performans Değerlemesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

TAYMAZ, H., (1997) “Hizmetiçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler”, Tapu Kadastro Vakfı Matbaası, Ankara, s.4,5,6,12

TIMPERLEY, H. S., (1998) “Performance Appraisal: Principals Perspectives and Some Implications”, Journal of Educational Administration, 36, (1)

TORTOP, N., (1992) “Personel Yönetimi”, TODAİE Yayın No:245, Ankara

TOSUN, M., (1981) “Örgütsel Etkililik”, TODAİE Yayınları No: 196, Ankara

TOSUNOĞLU, H., (1998) “Fırat Üniversitesi Öğretim Elemanlarında İş Doyumu” Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, s.44

TUTUM, C. (1979) Personel Yönetimi, TODAİE, Ankara, s:120,123,129,131

UÇAR, M., (1992) “Emniyet Genel Müdürlüğü Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

UÇAR, A., (2001) “İstanbul İli İlköğretim Okul Öğretmenlerinin Performans Değerlendirmesi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

UZOR, N. D., (2005) “Teacher Evaluation Process and Its Impact on Teacher Practice”, Ed.D. Dissertation. University of Southern California.

ÜNAL, Z., (2003) “Öğretmenlerde İş Doyum ve Örgütsel Vatandaşlık”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon

ÜZMEZ, İ., (2006) “İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Performans Değerlendirme Süreci –Sicil Raporu Düzenlenmesine İlişkin Sorunlar ve Beklentiler” Elazığ İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

VAROĞLU, K., (1992) “Türk Bilgisayar Sektöründe Örgütlenme Yapıları ve Etkililik” Yayınlanmış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, s.229

WIGGINS, D. J., (1984) “Personality – environmental factors related job satisfaction of school counselors”, The Vocational Guidance Quarterly, 3 (8), 171-177.

YALIN, H. İ., (2001) “Hizmetiçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi” <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yalin.htm>

YELBOĞA, A., (2006) “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8, Sayı:2, Sıra:10, s.265

YÜKSEL, Ö., (2000) “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara, s.128



## **EKLER**

<b>Ek No</b>	<b>Sayfa No</b>
Ek.1 İş Doyumu Ölçeği Veri Toplama Aracı .....	136
Ek.2 Hizmetiçi Eğitimin Performansa Etkisine Yönelik Yönetici Görüşleri Anketi Veri Toplama Aracı Hizmetiçi Eğitim Almış .....	139
Ek.3 Hizmetiçi Eğitimin Performansa Etkisine Yönelik Yönetici Görüşleri Anketi Veri Toplama Aracı Hizmetiçi Eğitim Almamış .....	142
İzin Belgesi .....	145
Öz Geçmiş .....	146

## İŞ DOYUMU ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşlarım;

Bilindiği üzere polislik mesleği bir özveri işidir. Mesleğin zorluklarının yanında kişiye verdiği haz duygusu da vardır. Ayrıca teşkilat olarak sürekli değişen günün şartlarına göre şekillenen bir yapımız vardır. Bu bağlamda sürekli hizmet içi eğitim yoluyla bilgilendirme ve diğer eğitimler verilmektedir.

Bütün bunlardan yola çıkarak, polis memurlarının iş hayatlarında ne kadar başarılı, mutlu olduklarını tespit etmek, ayrıca hizmet içi eğitim programlarına katılmış ve katılmayan personel arasındaki farkın belirlenmesi önemlidir. Bu amaçla, “ *Hizmet içi Eğitimin Emniyet Teşkilatında Görevli Personelin İş Doyumunu ve Performansına Etkileri (İstanbul İli Örneği)* “ konusunda bir araştırmaya girişilerek, anket formu hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşması, siz değerli meslektaşlarımdan anket sorularına vereceği cevapların tarafsız ve doğru olmasına bağlıdır. Bunun için her anket sorusunu **içtenlikle ve dikkatle okuyarak cevaplamanız büyük önem taşımaktadır.** Ankete vereceğiniz cevaplar araştırma dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Her bir madde de, “Kendiniz için ne kadar önemli gördüğünüzü” önem derecesine göre işaretleyiniz.

Anketi cevaplayarak, araştırmaya yapacağınız katkı ve gösterdiğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Kırıkkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Pol. Mem. Kürşat DEDEBALI

## KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz ?  
 Bayan  
 Erkek
  
2. Eğitim Durumunuz ?  
 Ortaokul  
 Lise  
 Ön Lisans  
 Lisans  
 Yüksek Lisans
  
3. Medeni Haliniz ?  
 Bekar  
 Evli
  
4. Mesleki Kıdeminiz ?  
 1 – 5  
 6 – 10  
 11 – 15  
 16 – 20  
 21 ve üstü
  
5. Hizmet İçi Eğitimi Kursuna Katıldınız mı?  
  
 Evet     Hayır
  
6. Hizmet İçi Eğitimi Kursuna Katıldıysanız Sayısını Belirtiniz.....

	<i>Kendiniz için ne kadar önemli gördüğünüzü aşağıdaki maddeler için numaralandırınız</i>	5	4	3	2	1
1	İşimin kendime özgü yöntemleri kullanabilmeme olanak sağlaması					
2	İşimin ilgilerimi doyurması					
3	İşimin yaşamımdaki doyum kaynaklarından biri olması					
4	Yaptığım işin yöneticiler tarafından takdir edilmesi					
5	Uzmanlık alanımla ilgili konularda görüşlerime başvurulması					
6	İşimin yaratıcılığımı kullanmama olanak sağlaması					
7	Yaptığım işlerin tekdüze olmaması					
8	İş arkadaşları ile güvene dayalı, yakın ilişkiler kurulabilmesi					
9	Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği yapılabilmesi					
10	İşyerimde işlerin adil olarak dağıtılması					
11	Yöneticilerin çalışanlara saygı duyması ve değer vermesi					
12	İşyerimde yöneticilerle kolay iletişim kurulabilmesi					
13	İş yerimde sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesi					
14	İşyerimde alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında bana iletilmesi					
15	İşimle ilgili olarak alınacak kararlara katılım payımın olması					
16	İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması					
17	İşyerimin, işin getirdiği gerginliklerle başa çıkabilmem için olanaklar (spor, yoga, sosyal etkinlikler vb.) sağlaması					
18	İşyerimde kişisel olarak kullanabileceğim bilgisayar, internet bağlantısı gibi teknolojik olanakların sağlanması					
19	Aldığım ücretin işimi daha iyi yapabilmeme olanak sağlaması					
20	Aldığım ücretin yaptığım işe uygun olması					
21	İşimin ekonomik açıdan iyi bir gelecek vaat etmesi					
22	İş yerimde ilerleyebilmek için konulan ölçütlerin uygun, erişilebilir ve mantıklı olması					
23	İşimle ilgili yükselme olanaklarının sağlanması					
24	İşimde kadro sıkıntısı yaşamadan ilerleme olanağı sağlanması					
25	İşimin toplumda saygın bir kişi olma olanağını sağlaması					

## HİZMETİÇİ EĞİTİMİN PERFORMANSA ETKİSİNE YÖNELİK YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ ANKETİ

Saygıdeğer Sıralı Amirlerim;

Bilindiği üzere gerek göreve başlamadan önce, gerekse görevdeyken çeşitli hizmetiçi eğitim programlarına polis memurları olarak katıldık. Gelişen teknoloji, değişen sosyal çevre karşısında polisinde kendini geliştirmesi gerekmektedir. Bunların yolu da hizmetiçi eğitimden geçmektedir. Performanslar değerlendirilirken, hizmetiçi eğitim çalışmalarının göz önüne alınması ve böylelikle çalışanların üstün yönlerinin ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla, “ *Hizmet içi Eğitimin Emniyet Teşkilatında Görevli Personelin İş Doyumu ve Performansına Etkileri (İstanbul İli Örneği)* “ konusunda bir araştırmaya girişilerek, anket formu hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşması, siz saygıdeğer sıralı amirlerimin anket sorularına vereceği **cevapların tarafsız ve doğru** olmasına bağlıdır. Bunun için her anket sorusunu dikkatle okuyarak cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar araştırma dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Her bir madde için değerlendirme kriterleri; 5 = Tamamen Katılıyorum, 4 = Katılıyorum, 3 = Kararsızım, 2 = Katılmıyorum, 1 = Hiç Katılmıyorum’ dur.

Anketi cevaplayarak, araştırmaya yapacağınız katkı ve gösterdiğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Kırıkkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

P. M. Kürşat DEDEBALI

## KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz ?
  - Bayan
  - Erkek
  
2. Eğitim Durumunuz ?
  - Ortaokul
  - Lise
  - Ön Lisans
  - Lisans
  - Yüksek Lisans
  
3. Medeni Haliniz ?
  - Bekar
  - Evli
  
4. Rütbeniz ?
  - Emniyet Müdürleri
  - Emniyet Amiri
  - Başkomiser
  - Komiser
  - Komiser Yrd.
  
5. Mesleki Kıdeminiz ?
  - 1 – 5
  - 6 – 10
  - 11 – 15
  - 16 – 20
  - 21 ve üstü

<i>S.N.</i>	<i>Performans Kriterleri</i>	<i>Hizmet İçi Eğitim Almış Personel</i>
<b>1</b>	İşbirliği ve ekip çalışması yapar.	5 4 3 2 1
<b>2</b>	Halkla ilişkileri kuvvetlidir.	5 4 3 2 1
<b>3</b>	Olayların etkisinde kalmadan vatandaşla etkili iletişim kurar.	5 4 3 2 1
<b>4</b>	Emir ve talimatları anlar.	5 4 3 2 1
<b>5</b>	Emir ve talimatları eksiksiz yerine getirir.	5 4 3 2 1
<b>6</b>	Görev ve yetki alanına giren işlerde kendiliğinden harekete geçer.	5 4 3 2 1
<b>7</b>	Polislik mesleği ile ilgili teorik ve pratik bilgileri yeterlidir.	5 4 3 2 1
<b>8</b>	Karşılaştığı olayların ve durumların çeşitliliği karşısında doğru zamanda doğru işlemi yapar.	5 4 3 2 1
<b>9</b>	İş arkadaşlarına karşı davranışları olumludur.	5 4 3 2 1
<b>10</b>	Üst ve amirlerine karşı davranışları olumludur.	5 4 3 2 1
<b>11</b>	Görevi sırasında çevresinde meydana gelen sıradışı olayların ve değişikliklerin farkına varır.	5 4 3 2 1
<b>12</b>	Mesleki bilgisini ve performansını geliştirme gayreti içerisindedir.	5 4 3 2 1
<b>13</b>	Teslim aldığı her türlü araç gerecin kullanımında itina gösterir.	5 4 3 2 1

## HİZMETİÇİ EĞİTİMİN PERFORMANSA ETKİSİNE YÖNELİK YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ ANKETİ

Saygıdeğer Sıralı Amirlerim;

Bilindiği üzere gerek göreve başlamadan önce, gerekse görevdeyken çeşitli hizmetiçi eğitim programlarına polis memurları olarak katıldık. Gelişen teknoloji, değişen sosyal çevre karşısında polisinde kendini geliştirmesi gerekmektedir. Bunların yolu da hizmetiçi eğitimden geçmektedir. Performanslar değerlendirilirken, hizmetiçi eğitim çalışmalarının göz önüne alınması ve böylelikle çalışanların üstün yönlerinin ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu amaçla, “ *Hizmet içi Eğitimin Emniyet Teşkilatında Görevli Personelin İş Doyumu ve Performansına Etkileri (İstanbul İli Örneği)* “ konusunda bir araştırmaya girişilerek, anket formu hazırlanmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşması, siz saygıdeğer sıralı amirlerimin anket sorularına vereceği **cevapların tarafsız ve doğru** olmasına bağlıdır. Bunun için her anket sorusunu dikkatle okuyarak cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar araştırma dışında hiçbir yerde kullanılmayacaktır. Her bir madde için değerlendirme kriterleri; 5 = Tamamen Katılıyorum, 4 = Katılıyorum, 3 = Kararsızım, 2 = Katılmıyorum, 1 = Hiç Katılmıyorum’ dur.

Anketi cevaplayarak, araştırmaya yapacağınız katkı ve gösterdiğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Kırıkkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

P. M. Kürşat DEDEBALI



## KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz ?
  - Bayan
  - Erkek
  
2. Eğitim Durumunuz ?
  - Ortaokul
  - Lise
  - Ön Lisans
  - Lisans
  - Yüksek Lisans
  
3. Medeni Haliniz ?
  - Bekar
  - Evli
  
4. Rütbeniz ?
  - Emniyet Müdürleri
  - Emniyet Amiri
  - Başkomiser
  - Komiser
  - Komiser Yrd.
  
5. Mesleki Kıdeminiz ?
  - 1 – 5
  - 6 – 10
  - 11 – 15
  - 16 – 20
  - 21 ve üstü

<i>S.N.</i>	<i>Performans Kriterleri</i>	<i>Hizmet İçi Eğitim Almamış Personel</i>
<b>1</b>	İşbirliği ve ekip çalışması yapar.	5 4 3 2 1
<b>2</b>	Halkla ilişkileri kuvvetlidir.	5 4 3 2 1
<b>3</b>	Olayların etkisinde kalmadan vatandaşla etkili iletişim kurar.	5 4 3 2 1
<b>4</b>	Emir ve talimatları anlar.	5 4 3 2 1
<b>5</b>	Emir ve talimatları eksiksiz yerine getirir.	5 4 3 2 1
<b>6</b>	Görev ve yetki alanına giren işlerde kendiliğinden harekete geçer.	5 4 3 2 1
<b>7</b>	Polislik mesleği ile ilgili teorik ve pratik bilgileri yeterlidir.	5 4 3 2 1
<b>8</b>	Karşılaştığı olayların ve durumların çeşitliliği karşısında doğru zamanda doğru işlemi yapar.	5 4 3 2 1
<b>9</b>	İş arkadaşlarına karşı davranışları olumludur.	5 4 3 2 1
<b>10</b>	Üst ve amirlerine karşı davranışları olumludur.	5 4 3 2 1
<b>11</b>	Görevi sırasında çevresinde meydana gelen sıradışı olayların ve değişikliklerin farkına varır.	5 4 3 2 1
<b>12</b>	Mesleki bilgisini ve performansını geliştirme gayreti içerisindedir.	5 4 3 2 1
<b>13</b>	Teslim aldığı her türlü araç gerecin kullanımında itina gösterir.	5 4 3 2 1



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Emniyet Müdürlüğü



10/03/2009

Sayı : B.05.1.EGM.4.34.00.72.02.(31727)/297


Konu : Anket Çalışması

### MÜDÜRLÜK MAKAMINA

10/03/2009 tarihli ve B.05.1.EGM.4.34.67.72.Ds:10.2009/57 sayılı yazı

Küçükçekmece İlçe Emniyet Müdürlüğü Önleyici Hizmetler Büro Amirliğinde görevli ve Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilimi Dalı Yüksek Lisans Tez öğrencisi olan 295810 sicil sayılı Polis Memuru Kürşat DEDEBALI'nın kendi İlçe Emniyet Müdürlüğü bünyesinde "Anket Çalışması" yapmak istediği ilgide kayıtlı yazı ile bildirilmiştir.

Söz konusu "Anket Çalışması" ile ilgili anket soruları yazımız ekinde gönderilmiş olup söz konusu anket çalışmasının yapılabilmesi hususunu:  
Tensiplerinize arz ederim.

  
Yusuf Ziya GÖKMEN  
Emniyet Müdür Yardımcısı  
İlçe Emniyet Müdürlüğü

OLUR

12/03/2009

Celalettin CERRAH  
İl Emniyet Müdürü  
1. Sınıf Emniyet Müdürü

- EKI :  
1- Anket Soruları (4 Sayfa)  
2- Dilekçe (1 Sayfa)

İstanbul Emniyet Müdürlüğü Eğitim Şube A Blok Kat 3 Fatih İST. Bilgi için: S.N.MERDANE  
Telefon: (0 212) 636 13 77 Faks: (0 212) 636 24 19 e-posta: [ildar.egitim@iem.pol.net](mailto:ildar.egitim@iem.pol.net)

## ÖZ GEÇMİŞ

1983 yılında Kırşehir'in Kaman İlçesinde doğdu. İlk, Orta ve Lise öğrenimini Kırıkkale'de tamamladı. 2005 yılında Gazi Üniversitesi, Kırşehir Eğitim Fakültesi, Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalından mezun oldu. 2006 yılında açılan polislik sınavlarına katılarak sınavda başarılı oldu. Bilecik Polis Meslek Eğitim Merkezinden mezun olduktan sonra, 2007 yılında İstanbul'a polis memuru olarak atandı. Halen bu göreve devam etmektedir.