

İŞ MEMNUNİYETİ VE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN MEMURLARIN PERFORMANSINA ETKİSİ: DİYARBAKIR ÖZEL HAREKAT POLİS BİRİMİ ÖRNEĞİ

THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND SUPERVISOR SUPPORT ON PERFORMANCE: THE EXAMPLE OF SPECIAL OPERATIONS POLICE UNIT OF DIYARBAKIR PROVINCE

Yrd. Doç. Dr. Yılmaz DEMİRHAN¹
Dr. Sedat KULA²
Gökçe KARAGÖZ³

ÖZET

Bu çalışmada, Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü Özel Harekat Şube Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel performanslarına beraber çalıştıkları yöneticilerin desteği ve iş memnuniyetlerinin etkilerinin ne olduğu üzerinde durulmuştur. Teorik çerçeve ve kaynak taraması sonucu geliştirilen modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler ile birlikte 29 soruluk bir anket kullanılmıştır. Bu anketler Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü Özel Harekat Şube Müdürlüğünde çalışan 300 personele dağıtılmış ve 170 anket analiz için kullanılmıştır. Sonuç olarak, yönetici desteği ve iş tatmininin çalışanların performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İş memnuniyeti ve yönetici desteği değişkenleri beraber örgütsel performanstaki toplam varyansın % 28'ini açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği, Örgütsel Performans, Polis

Jel Kodları: J28, M 12, Z19

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of organizational supervisor support and job satisfaction on the perceived performance of personnel working for Special Operations Unit of Diyarbakir Province. A 29-items questionnaire including demographic questions was used to test the model developed according to the theoretical construct and the findings of literature review. The survey was delivered to 300 employees of Special Operations Police Unit of Diyarbakir. After data handling, a total number of 170 completed questionnaires were used for analysis. It was found that supervisor support and job satisfaction had a significant effect on organizational performance of employees. Job satisfaction and supervisor support explained the 28% of variance in organizational performance.

Key Words: Job Satisfaction, Supervisor Support, Organizational Performance, Police

Jel Codes: J 28, M 12, Z19

1. GİRİŞ

Mal ve hizmet üreten örgütler çalışanlarının etkinlik ve verimliliğini arttırmak, böylece örgütsel çıktılarını yükseltmek amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Günümüzde

¹ Dicle Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, yilmaz.demirhan@hotmail.com

² Emniyet Genel Müdürlüğü, skula@yahoo.com

³ Dicle Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, c.gokcekaragoz@gmail.com

teknolojik imkanlar ne kadar artarsa artsın bu durum söz konusu örgütlerdeki insanı mal ve hizmet üretim sürecinden bütünü ile çıkarmaya yetmemektedir. İnsan bu sürecin önemli bir parçası olduğundan onun örgüt için sergileyeceği performans da daima dikkate değer görülmektedir. Bu değer nedeniyle özellikle bilim insanları çalışanların performansını etkileyen değişkenleri ve bu değişkenlerin bir biri ile ilişkisini ortaya çıkaran çok sayıda çalışma yapmaktadırlar. Bu alana olan ilgi performansı etkileyen yeni değişkenlerin test edilmesi amacıyla her geçen gün artmaktadır. Bu artışta kamu örgütlerinin çalışanlarının performans ölçümlerini daha fazla önemsemesi ve bunları ölçecek çalışmaları teşvik etmesinin de payı bulunmaktadır. Nitekim Türkiye’de de kamu örgütleri yavaş yavaş performans değerlendirme yönetimine geçmekte, çalışanlarını gösterdikleri performansa göre ödüllendirmekte veya onlara bazı yaptırımları uygulamaktadırlar.

Gerek bilim insanları tarafından gerekse özel ve kamu örgütlerinin teşviği ile yapılan çalışmaların sonuçları örgütlerdeki insan kaynağını esas alan, onların performansına etki eden unsurları ortaya koyan ve bu kaynağı geliştirmeye çalışan ilgili yazının da sürekli artmasına ve bu alanda yeni çalışmaların yapılmasına öncülük etmektedir.

Bu bağlamda hazırlanan bu çalışma mal veya hizmet sunan örgütlerde çalışan personelin performansını etkileyen değişkenlerden iki tanesi olan “iş memnuniyeti” ve “yönetici desteği”nin “çalışanların performansına etkisi”ni konu almaktadır. Çalışma, Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü Özel Harekat Şube Müdürlüğündeki polis memurları üzerine yürütülen bir alan araştırması temelinde inşa edilmiştir. Bu çerçevede çalışmanın başında önce ilgili yazından yararlanılarak kavramsal-kuramsal çerçeve oluşturulmuştur. Ardından yapılan alan araştırması hakkında bilgi verilmiş, bulguları açıklanmış ve başka çalışmaların sonuçları ile karşılaştırmalar yapılmıştır.

2. ÇALIŞMANIN KAVRAMSAL VE KURAMSAL BOYUTU

2.1. İş Memnuniyeti

İş memnuniyeti ile ilgili yazında kavramın özünde çoğu birbirine benzeyen pek çok tanımının yapıldığı görülmektedir. Genel olarak çalışma hayatına dair olumlu ve olumsuz duyguların bütünü şeklinde tanımlanabilecek (Bölükbaşı ve Yıldıztan, 2009) iş memnuniyeti, Locke (1976) tarafından çalışanların kendi işleri ile ilgili değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan keyifli ruh hali şeklinde ifade edilmiştir. Chen (2004), Fritzsche ve Parrish (2005) göre ise iş memnuniyeti, çalışanların çalıştıkları iş ortamından duydukları hoşnutluktur.

Weiss (2002) ve Toker (2007) daha geniş bir çerçeveden bakarak iş memnuniyetini, çalışanın çalışma ortamına, işine, iş arkadaşlarına, hizmet sunduğu kişilere, karşılaştığı davranışlara ve yapılan işin karşılığı olarak almış olduğu hizmetlere ilişkin olumlu ya da olumsuz duygusal tepkiler şeklinde tanımlamışlardır.

İş memnuniyeti ile alakalı kuramsal çalışmalar daha çok iş memnuniyetini etkileyen unsurlar veya çalışanların iş memnuniyetini arttıran durumların ne olduğu üzerinde durmaktadır. İlgili yazında Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Frederic Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, Mc Clelland’ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi gibi bazı önemli çalışmalarla iş memnuniyetinin seviyesini etkileyen unsurlar veya iş memnuniyetini değiştiren sebepler anlaşılmaya çalışılmıştır.

İş memnuniyetinin ölçüsü çalışanların işten beklentilerine göre değişmektedir. Nasıl ki bir iş veya göreve aday olanların asgari bazı bilgi ve niteliklere sahip olması gerekiyor ve işyeri ya da işveren bu özellikleri o işte çalışacak adaydan bekliyorsa, çalışan ya da iş görenin de işten beklentileri bulunmaktadır. Bu konuda yapılan birçok çalışmada kişinin iş

memnuniyet düzeyine etki eden unsurlar çeşitli sınıflandırmalara tabi tutularak sıralanmaktadır. İş memnuniyetini arttıran ya da azaltan etkenler olarak da ifade edilebilecek bu unsurlar ilgili çalışmalarda aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

Duman ve Örücü yaptıkları çalışmada iş memnuniyetinin örgütsel (ücret, yükselme olanakları, işin doğası vb.), çalışma grubu (iş arkadaşları, yöneticilerin tutumu), bireysel (yükselme arzusu), kültürel (inançlar, değerler ve tutumlar) ve çevresel faktörlerden (ekonomik, sosyal, ailevi) etkilendiğini ortaya koymuşlardır (Aktaran Örücü vd, 2010).

Poyraz ve Kama (2008) ise bireylerin memnuniyetinin onların gereksinimleri ve bu yöndeki beklentileri ilgili olduğunu, bunun da psikolojik ve fizyolojik olmak üzere ikiye ayrıldığını belirtmektedirler. Onlara göre fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildikçe azalmaktadır. Psikolojik ihtiyaçlar ise tatmin edildikçe artmaktadır. Buna bağlı olarak kişilerin sürekli olarak tatmin edilmesi işe bağlılığı artırır, tersi ise azaltır.

Sasse ise, çalışanların bir işte en az şu altı şeye sahip olmak istediğini iddia etmektedir. Bunlar: Maaş, işin niteliği, saygı görme, çalışanlar arası ilişkilerin iyi olması, ilerleme olanakları ve çalışma koşullarının istenilen şekilde olmasıdır (Aktaran:Günbayı, 2000).

Koeske vd., (1994) çalışanların işten beklentilerini iş memnuniyetinin içsel ve dışsal yönleri şeklinde ikiye ayırarak çalışılan örgüt tarafından çalışanlara sunulan eğitim olanakları, örgütsel destek, personelin yaptıklarına örgüt tarafından değer verilip verilmediği gibi unsurları iş memnuniyetinin içsel yönüne; yapılan iş karşılığı verilen maaş, işte yükselme imkanları ve benzerlerini de dışsal yöne örnek olarak göstermişlerdir.

İş memnuniyeti bir bütün olarak işe ilişkin bir tutum şeklinde algılanabileceği gibi, işin çeşitli kısımları, yönleri ve özelliklerine ilişkin bir tutum da olabilir. Bununla ilişkili olarak ücret, ilerleme, iş güvencesi, iyi sosyal ilişkiler gibi beklentilerin her birinden duyulan haz işin tamamına yönelik iş memnuniyetini oluşturur. İş memnuniyetinin az olması bu beklentilerin karşılanma düzeyinin de düşük olduğunu ifade eder (Çakır, 2001).

Yukarıda sayılanların dışında çalışanların yaptıkları işleri üzerinde söz sahibi olması ve çalıştıkları iş arkadaşları veya meslektaşları ile etkileşimlerinin fazlalığı da onların iş memnuniyetlerini arttırmaktadır (Price ve Mueller, 1986). Bunun tam tersine çalışanlara yeterince söz hakkı vermeden işin çok fazla bürokratik süreçlere bağlı olarak düzenlenmesi ise iş memnuniyetini azaltıcı bir unsur olarak etki göstermektedir (Violanti ve Aron, 1994).

Serinkan ve Bardakçı (2007)'da yaptıkları çalışmada iş memnuniyetini etkileyen unsurlar bakımından yukarıdakilere benzer hususların varlığına dikkat çekmişlerdir. Onlara göre çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ile olan ilişkiler, işin niteliği, yönetim politikaları ve iş karşılığı verilen ücretler iş memnuniyetinin seviyesini belirlemektedir.

Çalışanın işten beklentileri ve bu beklentilerin karşılanma düzeyine bağlı olarak elde ettiği iş memnuniyetinin kişisel, örgütsel bazı sonuçları bulunmaktadır. Ve bu sonuçlar çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bilgin, Emhan ve Bez (2011)'in araştırmasında iş memnuniyeti fazla olan çalışanların daha yüksek kalitede iş ürettiği yani performanslarının arttığı, tersine iş memnuniyeti düşük olan çalışanların ise performanslarının azaldığı görülmüştür. Aynı çalışmada iş memnuniyetinin örgüte etkilerinden de bahsedilmiştir. Buna göre iş memnuniyeti düşük olan çalışanlar işe devamsızlık veya geç gelme davranışlarını sıkça tekrarlamamın yanı sıra beraber çalıştıkları iş arkadaşları ile sürekli çatışma içine girmektedirler.

Eren (2011) ise iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığa dikkat çekmiştir. Ona göre işten beklentilerin karşılanamaması işten ayrılmada önemli bir rol oynarken, iş memnuniyetinin

yüksek olması ise bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda iş memnuniyetsizliği nedeni ile işten ayrılma ile iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasında sıkı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Nitekim Jaramillo vd. (2005) tarafından yapılan çalışmada da iş memnuniyetinin örgütsel bağlılığa önemli ölçüde etki ettiği tespit edilmiştir.

Preston (1996) iş memnuniyeti olmayan kişilerin çalıştıkları kuruma ve iş arkadaşlarına karşı olumsuz bir algı ve tutum içerisine girdiklerini, işe karşı alakasız ve ilgisiz bir durum takındıklarını, işten ayrılma niyetlerinin bir hayli arttığını vurgulamaktadır.

Polislerle ilgili olarak yapılan bir çalışmada da yüksek düzeydeki iş memnuniyeti ve çalışanların psikolojik iyilik durumları arasında pozitif bir ilişkisi olduğu saptanmıştır (Violanti ve Aron, 1994).

İş memnuniyetinin örgütsel açıdan önemi verimlilik, yabancılaşma, işten ayrılma, çatışmalar, iş kazaları vb. pek çok unsurula birlikte anılmaktadır (Kök, 2006). İş memnuniyeti arttıkça çalışanların işe yabancılaşması, işten ayrılmanın, örgütsel çatışmaların ve iş kazalarının azalması beklenebilir. İş memnuniyetinin azalması ise tersi sonuçlar ortaya koyabilir.

2.2. Yönetici Desteği

Yönetici, başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişidir. Yönetici kıt olan örgütsel kaynakları en uygun biçimde kullanabilecek bilgiye, nitelikli insan unsurunu çalışmaya içtenlikle yöneltecek faktörleri bulma ve uygulamada gerekli yetenek ve bilgiye sahip biri olarak kabul edilir. Bu nedenle yönetici, insan kaynaklarını en iyi biçimde kullanabilmek için davranış bilimlerindeki güncel gelişmeleri bilen, örgütte insancıl ilişkileri en iyi şekilde yürütebilen, önderlik kapasitesi ve yeteneğine sahip olandır (Şimşek, 2010). İyi bir yönetici emrinde çalışanları yönetmek için onlarla iyi ilişkiler kurmak durumundadır. Onlara ilgili oldukları konularda bilgi verilmesi ve görüşlerinin alınması yöneticinin örgüt içindeki gücünü artırır. Yönetici geleceğe yönelik programlarını önceden çalışanlarına açıklamaması durumunda onların yöneticilerin görüşlerini benimsemesine ve yaptıkları çalışmaları bilerek ve isteyerek yöneticinin talepleri doğrultusunda yapmalarını sağlar. Çünkü çalışanlar genellikle yöneticilerinin görüş ve duygularını paylaşmak ve onun paralelinde olmak eğilimindedirler (Tortop vd, 2010).

Günümüzde kamu ve özel örgütlerdeki gözlem ve uygulamalar neticesinde bu örgütlerdeki yönetici veya liderler için farklı yaklaşım ve sınıflandırmaların geliştirildiği bilinmektedir. Genel bir sınıflandırma ile yöneticiler otoriter ve demokratik olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Öztekin, 2010): Otoriter yöneticiler sorumlu oldukları örgütte tek karar merkezi olan, emir ve talimat vermekten haz duyan, araştırma, tartışma ve paylaşmaya büyük ölçüde kapalı olan, astlarına ve çalışma arkadaşlarına az güvenen, bütün konularda kendisine danışılmasını, izin alınmasını isteyen, yetkisini devretmekten kaçınan, paylaşmayı sevmeyen, sürekli hata arayan, güdülemenin temel faktörlerini bilmeyen ve bunları örgütsel etkenlik ve verimlilik için kullanamayan özellikler sergilerler. Demokratik yöneticiler ise önce kendisine, sonra çalışanlarına, daha sonra bulunduğu örgüte güvenen, karar vermeden önce çalışanlarına danışan, onların görüşlerini alan, beklentilerini öğrenen, farklı seçenekleri tartıştıran, paylaşımcı, dayanışmacı, sevecen ve hoşgörülü olan, çalışanlarına maddi özendiriciler yanında manevi özendiricileri de kullanan özelliklere sahiptirler.

Yaptıkları işlerde sorun yaşayan çalışanlarına karşı hoşgörülle yaklaşmak, iyi işler karşılığında onlara maddi veya manevi takdirde bulunmak, sonucunda çözüm bulamasa dahi personelinin sorun ve dertlerini dinlemek iyi bir yöneticinin özellikleri arasında yer almaktadır (Wicks, 2005).

Bu özelliklere ek olarak örgütlerdeki kural ve düzenlemeleri uygulamakla sorumlu yöneticiler örgütlerdeki en önemli kişiler olarak ön plana çıkmaktadırlar. Çünkü bu kişilerin kuralları uygulamadaki esneklikleri onları kurumla özdeşleştirmektedir (Ellison, 2004). Kurallar aynı olsa da onu uygulayan yöneticilerin uygulamada gösterdikleri farklılık örgütlerde çalışan personeli olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Schwabe vd., (2001) özellikle güvenlik hizmeti veren birimlerin etkin bir hizmet sağlayabilmesi için çalışanlar arasında iyi ilişkilerin sağlandığı bir örgütsel yapılanmanın gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Bu ortamı oluşturmak da ancak iyi bir yönetici ve onun desteği ile sağlanabilir.

Yukarıdaki sınıflandırma ve yönetici özelliklerinin tasnifi, örgütlerde yönetici desteğinin ne şekilde olabileceği ve bunun örgütsel başarıya etkisini göstermesi bakımından önem arz etmektedir.

2.3. Performans

Çalışanların örgüt içinde gösterdiği çaba ya da performans örgütlerin üzerinde durduğu temel konulardan biridir. Çünkü bireysel performans ve tüm çalışanların bireysel performansının toplamı aynı zamanda örgütsel performans seviyesini belirler. Bu nedenle örgütler arasında belirgin performans farkları bulunabilmektedir.

Bu performans farkları pek çok araştırmacının ilgisini çekmekte onlarda merak uyandırmaktadır. Bu çerçevede önemli sayıda örgüt bilimci ve araştırmacı bazı örgütlerin neden diğerlerinden daha başarılı oldukları, diğerlerine göre yüksek performans gösterdikleri gibi bazı soruların cevabını aramaktadırlar.

Performansın ne olduğu ya da ne anlama geldiğine dair çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Kim'e (2005) göre, örgütsel performans, örgütlerin kendileri için belirlenmiş olan misyon doğrultusunda ne ölçüde iyi bir başarı gösterdikleri ya da bu misyon doğrultusunda ne ölçüde istenilen sonuçlara ulaştıkları ile ilgilidir.

Şimşek ve Öge (2011) performansı basitçe, bir çalışanın kendisine verilen görevi veya işi belirlenen zaman içerisinde yerine getirmek için elde ettiği sonuçlar şeklinde tanımlamışlardır. Balcı ise performansı, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimi şeklinde ifade etmiştir. Ona göre performans, görev gereği olarak önceden belirlenen şartları veya ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi derecesi de denilebilir.

Her kademedeki çalışan belirli bir etkinliği yerine getirmek için örgütte kendisine yer bulur. Bir örgütte kendisine yer bulan kişi bu örgüte bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini ve aynı zamanda kişiliğini de taşımaktadır. Bu özellikleri ile kendisine verilen görevi başarmak durumundadır. Ortaya koyacağı başarı veya performans sonucu örgütten ekonomik ve sosyal bazı çıkarlar (ücret artışı, terfi, vb.) elde edecektir (Şimşek ve Öge, 2011).

Örgütlerin nasıl bir performans gösterdikleri konusunda tek bir ölçüm aracı bulunmama birlikte, Popovich ve Brizius (1998) görev ve beklentilerin açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmiş olması, çalışanların başarıya doğru motive edilmesi ile yeni durum ve koşullara göre uyarlayabilme becerisi üzerinde durmuşlardır.

Chun ve Rainey (2005) üretkenliği, yönetimsel etkinliği, müşteri odaklı olmayı ve hizmet kalitesi gibi bazı unsurları örgütsel performansı ölçme konusunda esas almakla birlikte aslında Brewer ve Selden'in (2000) belirttiği gibi örgütsel performansı ölçmek ya da tanımlamak oldukça zor bir iştir.

Performans özel mal ve hizmet örgütlerinde olduğu kadar kamu örgütleri için de çok önemli olup, çalışan performansının artırılması örgütsel verimlilik ve etkinliği de arttıracaktır. Fakat kamu örgütlerinde de çalışan ve çalışanların tek tek performansları ile oluşan örgütsel performans düzeyini belirlemek kolay olmamaktadır.

Kamu örgütlerinin pek çok alanda hizmet sunması ve bir birinden değişik paydaşa sahip olması örgütsel performansın da buna uygun olarak farklı bakış açılarıyla değerlendirilmesi gerektiği gerçeğini ortaya koymaktadır (Boschken, 1994). Sadece tek bir bileşene bağlı kalarak örgütsel performansı ölçmeye çalışmak sonuç olarak yanıltıcı olabilmektedir. Mesela insan kaynakları yönetiminin temel unsurlarından olan eşitlik ve adalet gibi bazı ilkeleri kapsam dışında tutarak sadece çalışanların etkinliği üzerinden bir performans ölçümü yapmak yanıltıcı olacaktır. Bu nedenle pek çok performans bileşenini ya da kriterini içine alan bir ölçümde bulunmak daha kapsamlı ve doğru bir sonuca ulaştıracaktır (Kim, 2005).

2.4. İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Performans Arasındaki İlişki

İş tatmini, yönetici desteği ve performans arasındaki ilişki pek çok çalışmada inceleme konusu yapılmıştır. Çalışmamızın araştırma modeli oluşturulurken yararlandığımız Kahn ve Byosiere'in (1992) organizasyonlarda stress gelişim süreçleri diagramı bu konuda yapılmış önemli çalışmalardan biridir. Bu diagramda, Kahn ve Byosiere örgütlerde çalışan kişilerin çeşitli stres kaynakları karşısında neler yaşadıklarını sebep sonuç ilişkisi temelinde hipoteze dönüştürmüşlerdir. Yazarlar iş tatmininin örgütsel etkinliğin yani sıra performansı da etkilediği, yine yönetici desteğinin hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel performans üzerinde bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Başka bir çalışmada yaptığı işle alakalı olarak tatmin olan bir kimsenin büyük bir ihtimalle bağlı bulunduğu örgüt için daha fazla üretken olacağı ve daha fazla performans göstereceğine dikkat çekilmiştir. Bu açıdan, iş tatmini ya da memnuniyeti örgütsel performansın önemli faktörlerinden olan örgütsel bağlılık, motivasyon ve işe kendini verme gibi bileşenler ile pozitif bir ilişki içerisinde değerlendirilmiştir (Kreitner ve Kinicki, 2001).

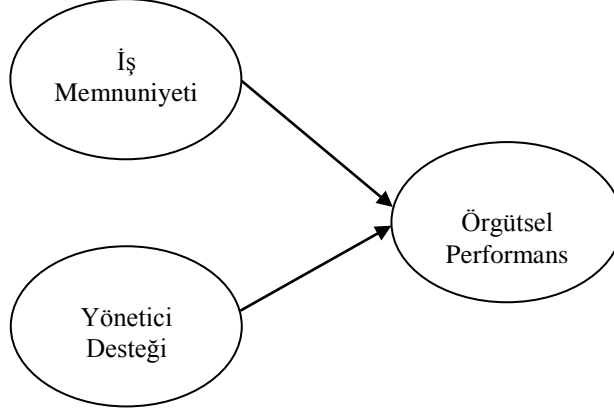
Yukarıda de yer verildiği gibi Jaramillo vd., (2005) iş tatmininin örgütsel bağlılığı etkileyen önemli etkenlerinden birisi olduğunu belirtmektedirler. Pek çok araştırmacı tarafından ifade edilen diğer bir önemli husus da artan iş tatmininin örgütsel performansı arttırdığı gerçeğidir.

Sosyal desteğin önemli bir bileşeni olan yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Perrewe ve Carlson, 2002). Yine Eisenberger vd., (1997) çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteğinin iş memnuniyeti ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içerisinde olduğunu vurgulamaktadırlar.

Yoon ve Suh (2003) ise iş yönünden tatmin olmuş bireylerin bağlı buldukları örgüte daha fazla ilgi duyduklarını ve kendilerini daha kaliteli hizmet sunmaya adanarak daha fazla çalıştıklarını belirterek iş tatmininin örgütsel performans üzerine olan olumlu etkisinden bahsetmektedirler.

İş memnuniyeti, yönetici desteği ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi gösteren yukarıdaki araştırmalar ile Kahn ve Byosiere'in (1992) organizasyonlarda stress gelişim süreçleri diagramı esas alınarak şekil 1'deki araştırma modeli geliştirilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Geliştirilen model doğrultusunda yönetici desteği, iş memnuniyeti ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi analiz etmek üzere aşağıdaki hipotezler üretilmiştir:

H₁: İş memnuniyeti ve performans arasında pozitif, doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Yönetici desteği ve örgütsel performans arasında pozitif, doğrusal ve anlamlı bir ilişki vardır.

3. İŞ MEMNUNİYETİ VE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN MEMURLARIN PERFORMANSINA ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Bu başlıkta iş memnuniyeti ve yönetici desteğinin memurların performansına nasıl yansıdığını ölçmek amacıyla Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü Özel Harekat Şube Müdürlüğünde görev yapan polis memurlarını kapsayan alan araştırmasına yer verilmiş ve araştırmanın bulguları benzeri çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

3.1.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi: Bu çalışmada demografik değişkenler dışında 22 soruluk bir ölçek, modeli test etmek amacıyla kullanılmıştır. Bu ölçekler, Diyarbakır Emniyet Müdürlüğü Özel Harekat Şube Müdürlüğünde çalışan polislere uygulanmıştır. Dağıtılan 300 ölçekten 176 tanesi geri dönmüş ve 6 ölçek eksik bilgilerden dolayı analiz dışı bırakılmıştır. Analiz için toplam 170 ölçek kullanılmıştır.

3.1.2. Veri Toplama Araçları: Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu dışında, çalışanların iş memnuniyeti, yönetici desteği ve örgütsel performans düzeylerini belirlemek amacıyla üç ayrı ölçek'ten yararlanılmıştır.

a) Demografik Bilgiler Formu: Özel Harekat biriminde çalışanların demografik bilgilerini toplamaya yönelik olan bu bölümde; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, rütbe gibi özellikler yer almaktadır.

b) İş Memnuniyeti Ölçeği: Bu ölçek çalışanların iş memnuniyet düzeylerini belirlemek için Spector (1985) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe'ye Kula (2011) tarafından uyarlanmıştır. 9 soruluk bu ölçeğin derecelendirilmesinde beş şıklı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.62 olarak bulunmuştur. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

c) *Yönetici Desteği*: Bu ölçek çalışanların yöneticilerinden gördükleri desteklerin düzeylerini belirlemek için Karasek (1985) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe'ye Kula (2011) tarafından uyarlanmıştır. 7 soruluk bu ölçeğin derecelendirilmesinde beş şıklı Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.67 olarak bulunmuştur. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

d) *Örgütsel Performans*: Örgütsel performansın ölçülmesinde Bakiev (2011) tarafından Nyhan (2000) ve Şahin (2010) ölçeklerinden yararlanılarak hazırlanan ve 6 sorudan oluşan bu ölçeklemede de beş'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sıklıkla ve (5) çok sık şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.77 olarak bulunmuştur. Kullanılan bu ölçekte bir soru ölçüm modelinde istatistiksel olarak anlamsız olduğu için modelden çıkarılmış olup, örgütsel performans 5 soruyla ölçülmüştür. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

3.1.3. Verilerin Analizi: Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik programından yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde parametrik (t-testi, ANOVA) ve Nonparametrik testler (Korelasyon ve Regresyon) kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

3.2. Bulgular

Araştırmaya katılanlarla ilgili bazı demografik bilgiler aşağıdaki tabloda (Tablo 1) gösterilmiştir.

Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Sonuçlar

		N	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Erkek	165	97,1	97,1
	Kadın	5	2,9	100,0
Yaş	20-25 yaş arası	13	7,6	7,6
	25-30 yaş arası	71	41,8	49,4
	30-35 yaş arası	18	10,6	60,0
	35-40 yaş arası	41	24,1	84,1
	41 yaş ve üzeri	27	15,9	100,0
Eğitim	PMYO	120	70,6	70,6
	POMEM	49	28,8	99,4
	POLİS AKADEMİSİ	1	,6	100,0
Rütbe	Polis Memuru	150	88,2	88,2
	Baş Polis Memuru	20	11,8	100,0
Kıdem	6-10 yıl arası	96	56,5	56,5
	11-15 yıl arası	29	17,1	73,5
	16-20 yıl arası	33	19,4	92,9
	21 yıl ve üzeri	12	7,1	100,0
Medeni Durum	Evli	121	71,2	71,2
	Bekâr	49	28,8	100,0
Çalışma Saati	30-35 saat arası	1	,6	,6
	36-40 saat arası	4	2,4	2,9
	41-45 saat arası	32	18,8	21,8
	46 saat ve üzeri	133	78,2	100,0

n= 170

Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere çalışmaya katılanların tamamına yakını (% 97.1) erkektir. Katılımcıların %71’i Polis Meslek Yüksek Okulu mezunudur. Yine tabloya göre, katılımcıların yaklaşık % 42’si 25-30 yaş arasında yer almakta ve % 56.5’i 6-10 yıl arası tecrübeye sahiptirler. Ayrıca yaklaşık % 80’i haftalık 46 saat ve üzerinde çalışmaktadır.

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Değerleri

	Spearman's rho	Yönetici Desteği	Memnuniyet	Performans
Yönetici Desteği	Correlation Coefficient	1,000	,671**	,529**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
Memnuniyet	Correlation Coefficient		1,000	,465**
	Sig. (2-tailed)			,000
Performans	Correlation Coefficient			1,000
	Sig. (2-tailed)			

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Tablo 2’ den de anlaşılacağı üzere yönetici desteği ve iş memnuniyeti ile performans arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu veri araştırmanın hipotezlerini de doğrulamaktadır

Aşağıdaki tablo (Tablo 3) iş memnuniyeti ve yönetici desteğinin performans üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3: Performans, İş Memnuniyet ve Yönetici Desteği Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımlı Değişken	R ²	Bağımsız Değişkenler	B	β	T	P	VIF
Performance	0.28	İş Memnuniyeti	.256	.256	2,95	0.004	1.75
		Yönetici Desteği	.326	.328	3,79	0.000	1.75

Tablo 3’te görüldüğü gibi, iş memnuniyeti ve yönetici desteği değişkenleri birlikte örgütsel performanstaki toplam varyansın % 28’ini açıklamaktadır.

Tablo 4 çalışma değişkenlerinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere yapılan bağımsız iki örnek T-testi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Bağımsız İki Örnek T- Testi Sonuçları

	t	Sd	P	X
Yönetici Desteği / Medeni Durum (Evlü (1), Bekâr (2))	2,41	168	,017	2,44
Yönetici Desteği / Rütbe (Polis Memuru (1), Baş Polis Memuru (2))	-2,97	168	,003	-4,18
İş Memnuniyeti / Rütbe (Polis Memuru (1), Baş Polis Memuru (2))	-2,22	168	,028	-3,12
Performans / Rütbe (Polis Memuru (1), Baş Polis Memuru (2))	-2,69	168	,008	-3,77

Tablo 4’te ortaya çıkan sonuçlara göre yönetici durumunda olan polisler (Baş Polis Memurları) diğer polislere göre yaptıkları işten daha fazla memnun olduklarını belirtmekte, yönetici desteğini daha fazla görmekte ve buna bağlı olarak performanslarının daha fazla

arttığını ortaya koymaktadırlar. Baş polis memurları ile diğerleri arasındaki bu farklılık anlamlı bir farka işaret etmektedir.

Yukarıdaki tablonun ortaya çıkardığı başka bir sonuç da evli olan polis memurlarının, yönetici desteği puanlarının (skorları) bekarlara göre daha yüksek olduğu şeklindedir.

Tablo 4 ayrıca çalışanların meslekteki tecrübeleri ve yönetici desteği ile ilgili algılamaları arasında da anlamlı bir fark bulunduğunu ($p<0.05$, $F: 3.24$) göstermektedir. Buna göre yönetici destek algısı mesleki tecrübesi 10 yıla kadar olanlarla 21 yıl ve üzerinde olanlarda düşük, 11-20 yıl arasında mesleki tecrübeye sahip olanlarda ise yüksektir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın sonuçlarına göre, Emniyet Teşkilatı Özel Harekat Polis Memurlarının iş memnuniyetleri, yönetici desteği ve örgütsel performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç pek çok çalışmada (Kreitner ve Kinicki, 200; Jaramillo vd., 2005; Perrew ve Carlson, 2002; Eisenberger vd., 1997) da tespit edilmiştir. Bu durumda araştırmanın üç değişkeni arasındaki pozitif ve anlamlı ilişki pek çok çalışmada ortaya çıkan sonuçlar ile paralellik arz etmektedir.

Dikkat çeken önemli bir husus değişkenler arasındaki en güçlü ilişkinin personelin iş memnuniyeti ile yönetici desteği arasındaki pozitif ilişki olmasıdır. Bölükbaşı ve Yıldıztan (2009) tarafından yapılan benzeri bir çalışmada da yöneticilerle sorun yaşanmaması veya ast üst ilişkilerinin iyi olması iş memnuniyetini arttıran bir unsur olarak bulunmuştur. Personelin iş memnuniyetlerinin beraber çalıştıkları yöneticilerin tutum ve davranışları ile çok yakından ilişki içerisinde olduğunu gösteren bu sonuç Emniyet Teşkilatının yönetici kadrolarında bulunan personelinin bu doğrultuda yönlendirilmesi ve astlarıyla nasıl bir ilişki içerisinde olacaklarına dair kapsamlı bir eğitim sürecinden geçirilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Emniyet Teşkilatının yönetim anlayışı ve ast üst ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi suretiyle personelin işe olan bağlılıkları ve iş memnuniyetlerinin arttırabileceği böylece emniyet teşkilatının örgütsel performansının da geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşüncesi 2011'de Kula tarafından yapılan başka bir çalışmada ifade edilmiştir.

Yine, yönetici desteğinin personelin iş memnuniyetini arttırdığı sonucundan hareketle Wicks (2005) tarafından iyi bir yöneticinin özellikleri arasında gösterilen astlar tarafından yapılan iyi işler karşılığında maddi veya manevi takdirde bulunulması hususunun, yöneticilere verilecek eğitimlerde mutlaka vurgulanması da personelin iş tatminlerini önemli ölçüde arttıracak değerlendirilmektedir.

Çalışanların iş memnuniyeti ile örgüte olan bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu yapılan pek çok araştırma sonucunda ortaya konulmuştur (Kreitner ve Kinicki, 2001; Jaramillo vd., 2005). Bu çalışmalarda çalışanların iş memnuniyetlerinin düşük olması halinde kendilerini gerektiği gibi işe vermedikleri gibi işten ayrılma niyetlerinin de arttığı ortaya çıkmıştır. Aynı çalışmalarda işten ayrılma niyetinin de örgütsel performans üzerinde olumsuz bir etki yaparak, çalışanların işinde göstermiş olduğu performansın düşmesine ve verimlilik seviyesinde azalmaya yol açtığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda iş memnuniyeti düşük olan personelin Emniyet Teşkilatı içerisinde ister genel isterse birimlere özgü bir yapılanma ile erken tespit edilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu konuda, birimlerde çalışan personelin içinde buldukları psikolojik durumu periyodik olarak ortaya koymak ve bu çalışanlara ile ilgili iş ve motiveasyonlarını artırıcı tedbirler almak halka hizmet sunan bir teşkilatın üzerinde ısrarla durması gereken bir husustur. Belirli periyotlar ile profesyonel uzmanlar nezaretinde yapılacak mülakat ve görüşmeler ile

çalışanların samimi bir şekilde dolduracağı anketler hazırlayıp bunları değerlendirmek emniyet teşkilatının her biriminin üzerinde durması gereken bir husus olmalıdır. Her ne kadar bu konuları takip edecek birim ve personel ihdası ilk etapta mali açıdan bir külfet gibi gözüksede uzun vadede iş memnuniyeti azalmış personelin tespit edilerek tekrar verimli bir şekilde çalıştırılmaya başlaması yapılan harcamaların misli ile geri dönüşünü sağlayacaktır.

Çalışmanın diğer önemli çıktılarından birisi de baş polis memurlarının rütbece kendilerinden aşağıda olan personele göre iş memnuniyetlerinin ve performanslarının daha fazla olmasıdır. Şahin (2011) tarafından yöneticiler üzerine yapılan bir çalışmada yönetici pozisyonunda olanların daha yüksek iş memnuniyetine sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde Yiğit ve diğerleri (2011) tarafından polis teşkilatında yapılan benzeri bir çalışmada da amir durumunda olan polislerin iş memnuniyetleri diğer polisler göre daha yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlar ayrıca Gibson ve diğ., (1997) tarafından ifade edildiği gibi kişilere sunulan yükselme ve ilerleme imkânlarının örgüte olan bağlılığı ve iş tatminini arttırdığı sonucu ile de paralellik arz etmektedir. İşteki tecrübe ve örgütte geçirilen zamanın da iş tatminini pozitif etkilediği Örucü ve Diğerleri (2010) tarafından yapılan bir çalışmada ortaya konulmuştur. Buna göre örgütte uzun yıllar kalmak aynı zamanda yükselme, daha fazla ücrete sahip olma gibi bazı olanakları da bereberinde getirmektedir.

Bu hususta maddi olarak pek fazla fark olmasa da Emniyet Teşkilatı tarafından personele sunulan işinde ilerleme imkanlarının onları daha fazla motive ettiği ve iş tatminlerini ve performanslarını arttırdığı gerçeği olarak karşımıza çıkmaktadır. Emniyet Teşkilatı personeli için yapılacak kariyer planlamasında bu hususun da göz ardı edilmemesi önemlidir.

Sonuç olarak Emniyet Teşkilatı içerisinde uzun vadeli büyük çaplı yapısal bir reform yapılmaksızın sadece ast ve üst ilişkilerini düzenleyici adımlar atarak da çalışanların iş memnuniyeti ve performanslarının artırılabilceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yönetici personele yönelik olarak hazırlanacak ve personelin daha iyi nasıl motive edilip iş tatminlerini ve performanslarını arttıracığı üzerinde yoğunlaşan bir eğitim programı ve personele sunulacak meslekte ilerleme imkanlarının kısa vadede personelin iş memnuniyeti ve performansına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- BAKIEV, E. (2011). Determinants of Interpersonal Trust, Organizational Commitment for Performance within Kyrgyz National Police, University of Central Florida, (Unpublished Dissertation), Orlando.
- BALCI, A. (2003). Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller Dünya ve Türkiye Yansımaları, Seçkin Yayınları, Ankara.
- BİLGİN, R., EMHAN, A. ve BEZ, Y. (2011). “Sosyal Hizmet Kurumu Çalışanlarında İş Memnuniyeti, Tükenmişlik ve Depresyon: Diyarbakır İli Alan Araştırması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 10(38): 210-228.
- BREWER, G. A. ve SELDEN, S.C. (2000). “Why Elephants Gallop: Assessing And Predicting Organizational Performance In Federal Agencies”, Journal of Public Administration Research and Theory, 10(4): 685-712.
- BÖLÜKBAŞI, A. ve YILDIRTAN, D.Ç. (2009). “Yerel Yönetimlerde İş Tatmini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması”, Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, XXVII(II): 345-366.

- CHUN, Y.H. ve RAINEY, H.G. (2005). "Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4): 529-557.
- ÇAKIR, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- ELLISON, K. (2004). *Stress and the Police Officer*. Charles C. Thomas, Ltd., New York.
- EREN, A. (2011). "İş Memnuniyeti Boyutları (İşe İlişkin Algılar) İle Personel Devri Arasındaki İlişkinin Kantitatif Analizi", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(18): 404-419.
- FRITZSCHE, B.A. ve TIFFANY, J.P. (2005). "Theories and Research on Job Satisfaction", (Eds.) Brown S. D. and Lent, R. W. *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research To Work*, Hoboken, NJ: Wiley.
- GÜNBAyli, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve GÜdüleme*, Özen Yayıncılık, Ankara.
- JARAMILLO, F., NIXON, R. ve SAMS, D. (2005). "The Effect Of Law Enforcement Stress on Organizational Commitment", *Policing: an International Journal of Police Strategies and Management*, 28(2): 321-336.
- KARASEK, R.A. (1985). *Job Content Questionnaire and User's Guide*, University of Massachusetts at Lowell, Lowell.
- KIM, S. (2005). "Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2): 245-261.
- KOESKE, G.F., KIRK, S.A., KOESKE, R.D. ve RAUKTIS, M.D. (1994). "Measuring The Monday Blues: Validation of Job Satisfaction Scale for The Human Service", *Social Work Research*, 18: 27-35.
- KÖK, S.B. (2006). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1): 291-317.
- KULA, S. (2011). *Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members*, University of Central Florida, (Unpublished Dissertation) Orlando.
- LOCKE, E.A. (1976). "The Nature And Causes Of Job Satisfaction", *Handbook Of Industrial and Organizational Psychology*, 1:1297-1343.
- NYHAN, R.C. (2000). "Changing the Paradigm-Trust and Its Role in Public Sector Organizations", *American Review of Public Administration*, 30(1): 87-109.
- ÖRÜCÜ, E. vd. (2010). "Organizasyonlarda İş Tatmini Uygulamaları ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Akademik Fener Dergisi*, 13:1-14.
- ÖZTEKİN, A. (2010). *Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi*, Ankara.
- PERREWE, P.L. ve CARLSON, D.S. (2002). "Do Men And Women Benefit From Social Support Equally? Results From A Field Examination Within The Work and Family Context", (Eds.) Nelson, D. L. and Burke, D. S. *Gender, Work, Stress and Health: Current Research Issues*, Washington, DC: American Psychological Association.

- POPOVICH, M.G. ve BRIZIUS, J.A. (1998). *Creating High-Performance Government Organizations: A practical Guide For Public Managers*, CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- POYRAZ, K. ve KAMA, B. (2008). “Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2):143-164.
- SERİNKAN, C. ve BARDAKÇI, A. (2007). “Pamukkale Üniversitesinde Çalışan Öğretim Elemanların İş Tatminlerine İlişkin Bir Araştırma”, *Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 12:152-163.
- SPECTOR, P. E. (1985). “Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey”, *American Journal of Community Psychology*, 13(6): 693-713.
- ŞAHİN, A. (2003). “Yöneticilerin İş Tatmini ve Memnuniyeti”, *S.Ü. İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5:137-157.
- ŞİMŞEK, M.Ş. ve ÖGE, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- ŞİMŞEK, M.Ş. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- SCHWABE, W., DAVIS, L.M. ve Jackson, B.A. (2001). *Challenges and choices of crime-fighting technology: Federal support of state and local law enforcement*. Santa Monica, CA: Rand Corp.
- TORTOP, N., İSBİR, E., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. ve ÖZER, M. (2010). *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TOKER, B. (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1): 92-107.
- TONGUR, A. (2011). *Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Performance in Crime Scene Investigation Units of Turkish National Police*, (Unpublished Dissertation), University of Central Florida, Orlando.
- VIOLANTI, J.M. ve ARON, F. (1994). “Ranking Police Stressors”, *Psychological Reports*, 75(2): 824-826.
- WEISS, H.M. (2002). “Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences”, *Human Resources Management Review* 12(2): 173-194.
- WICKS, R.J. (2005). *Overcoming Secondary Stress in Medical and Nursing Practice: A Guide to Professional Resilience and Personal Well-Being*, Oxford University Press, USA.
- YİĞİT, R. vd. (2011). “İş ve Yaşam Doyumu: Konya Emniyet Müdürlüğü Alan Araştırması” *Polis Bilimleri Dergisi*, 13(3): 1-18.
- YOON, M.H. ve JAEBEOM, S. (2003). “Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees”, *Journal of Business Research*, 56(8): 597-611.