

# İSTİFA EDEN JANDARMA SUBAYLARINDA İŞE YABANCILAŞMA<sup>1</sup>

## WORK ALIENATION OF RESIGNED GENDARMARIE OFFICERS

Evren MÜHÜRÇÜOĞLU<sup>2</sup>

### ÖZET

Çalışmanın kapsamını Jandarma Genel Komutanlığı'nda çalışmış ve daha sonrasında çeşitli nedenlerle istifa etmiş eski Jandarma Subayları oluşturmaktadır. Çalışmada istifa eden jandarma subaylarının, eski kurumlarında çalıştıkları süreçte işe yabancılaşmalarının bulunup bulunmadığı, yabancılaşma mevcut ise nedenlerinin neler olduğu kendi bakış açılarından anlaşılmasına çalışılmaktadır.

Bu bağlamda çalışmada jandarma subaylarının işe yabancılaşma yaşayıp yaşamadıklarının yanında, istifa kararlarında işe yabancılaşmanın etkili olup olmadığını anlamak amaçlanmıştır. Çalışmada, nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Altısı Kara Harp Okulu mezunu, dördü Sözleşmeli olmak üzere toplam on eski Jandarma Subayı ile görüşülmüştür. Çalışmada görüşme verilerinden hareketle öncelikli olarak eski Jandarma subaylarının işe yabancılaşma nedenleri ortaya konulmaktadır. Daha sonra da istifa nedenleri belirlenerek, istifaya işe yabancılaşmanın mı neden olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Jandarma Subayları, İşe Yabancılaşma, İstifa

### ABSTRACT

This study's scope is formed with the former Gendarmerie Officers who worked in the Gendarmerie General Command and subsequently resigned for various reasons. In this study, it is tried to be understood that whether resigned gendarmerie officers had any work alienation or not while working in their former institution and if they had, it is also tried to be understood from their perspective that what were the reasons of work alienation.

In this context, it is aimed to understand whether gendarmerie officers have work alienation or not and besides it their resignation decision caused by alienation or not. This study is a qualitative research, using semi-structured interview technique.

In this study; ten former Gendarmerie Officers, six of them graduated from Kara Harp Okulu and four of them are contracted, were interviewed. Data from interviews; firstly, explained the reasons of alienation to work of former Gendarmerie Officers. Secondly, the causes of resignation are determined and tried to understand whether the resignation is caused by alienation or not.

**Keywords:** Gendarmerie Officers, Work Alienation, Resignation

<sup>1</sup> Bu makale, Dr. Evren MÜHÜRÇÜOĞLU'nun "İşe ve Kuruma Yabancılaşma: İstifa Eden Jandarma Subayları Örneği" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Karşıyaka Belediyesi, muhurcu@gmail.com, 505 349 7186.

## GİRİŞ

Marx'a (2004, s. 31) göre, özü itibarı ile üretken olmak isteyen insanın, yaşama kattığı en büyük değer olan çalışma ve üretme eylemi, insanın varlığını sürdürmesi için gerekli bir araçtır. Yaptığı iş ile bu eylemi gerçekleştiren günümüz çalışanı, bir yandan varlığını sürdürebilmekte iken, diğer yandan da toplumda, yaptığı işe göre de bir yer edinebilmektedir. İş her ne kadar insanın kendisini var etmesini sağlasa da, uygun bir ortam sağlanamaması durumunda yabancılaştırmanın da kaynağı olarak ortaya çıkabilmektedir.

Meta üretim sürecinde, işin çalışanın kendisine yabancı bir şey olarak, kendisinin dışında bağımsız bir şekilde var olması, çalışana başkaldırması, kendi başına bir güç haline gelmesi anlamıyla işe yabancılaştırma ilk kez Karl Marx (2004, s. 26) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Eleştirel bir bakış ile kapitalist sistemin yarattığı yabancılaştırmalar zincirine vurgu yapan Marksist yaklaşıma göre işe yabancılaştırma, insanın gerçek özünden uzaklaşarak (Ergil, 1980, s. 35) kendi yarattığı şeylerden kopması, bunları kendi dışında birer soyut varlık, aşkın birer güç gibi görmesi, üretim-tüketim ilişkilerinin ortaya çıkardığı imkânları kullanamamasıdır (Yalçın, 2010, s. 15). Günümüz çalışanı yabancılaştırmadan derin bir şekilde etkilenmektedir (Durakbaşı, 2003, s. 28).

Nettler (1957) ve Seeman'e (1983) göre, zihinsel ve duygusal bozukluklar, diğer insanlara karşı aşırı hassasiyet, intihara eğilim, madde kullanımı, evliliğe dair olumsuz bir bakış açısına sahip olma, suçlu davranışlara yönelme ve aşırı alkol tüketimi işe yabancılaştırmanın olumsuz etkilerinden bir kısmıdır.

Sadece meta üretimi yapılan fabrika ve atölyelerde işe yabancılaştırma yaşandığını düşünmenin yanıltıcı olduğu söylenebilir. Zira Aiken ve Hage'e (1966) göre meta üretimi yapılan yerlerin yanı sıra, sivil toplum kuruluşları, okullar ve hastaneler gibi hizmet üreten yerlerde de işe yabancılaştırma yaşanmaktadır.

Ülkemizde hizmet üreten devlet kurumlarında yaşanan işe yabancılaştırmaya dayalı çalışmalar özellikle eğitim kurumuna yönelik olup Özdayı (1991), Elma (2003), Temel (2010) ve Akın Kösterelioğlu'nun (2011) öğretmenlere dayalı olarak yaptıkları çalışmalar buna örnek verilebilir. Bu çalışmalara göre öğretmenler, yaş, meslekte çalışma süreleri, branşları, medenî durumları, aldıkları maaş gibi farklı nedenlerle, farklı boyutlarda işe yabancılaştırma yaşayabilmektedir.

Çalışma hayatının her alanında olduğu gibi, devlet kurumlarında hizmet üreten çalışanların işe yabancılaştırmalarına dair araştırmaların sadece eğitim kurumu ile kısıtlı kalmaması gerektiği açıktır. Bu çalışmaların yanında, haklarında işe yabancılaştırma

bağlamında hiç çalışma yapılmamış, güvenlik hizmeti sağlayan<sup>3</sup> asker ve kolluk görevlisi gibi çalışanlara dair çalışmaların yapılması da gerekmektedir.

Türk Silâhlı Kuvvetleri (TSK), yapısı itibarı ile işe yabancılaşma alanında çalışma yapılması en zor kurumlardan biridir. Fakat özellikle son yıllarda, TSK'de erken emekliliğin ve istifaların çok fazla arttığına dair basında da yer alan haberlerin artması, TSK'de bu konuda çalışmalar yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Zira 2013 yılında Milli Savunma Bakanı (MSB) İsmet Yılmaz'ın yaptığı açıklamaya göre, 01 Ocak 2009 - 21 Ocak 2012 tarihleri arasında 13 bin 751 general, amiral, subay ve astsubay TSK'den istifa etmiştir (Hürriyet, 2013). Benzer şekilde 30 Mayıs 2013 tarihinde Radikal (2013) Gazetesi'nin web sitesinden yayınlanan habere göre, bir hafta içerisinde 300 subay ve astsubay istifa etmiş ya da erken emekliliğe ayrılmıştır. Yüksek sayılarda istifaların ve erken emekliliklerin görüldüğü askerî kurumlarda çalışanların, neden istifa ettiklerinin ya da erken emekliliğe ayrıldıklarının ortaya konulması literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1. İşe Yabancılaşma

Toplumsallaşma sürecinde, birey içselleştirdiği norm ve değerler sayesinde toplumun bir üyesi haline gelmektedir. Otoritenin, kuralların ve kurumların meşruluğunun kabulü bu süreç içerisinde gerçekleşmekte olup, aile kurumu, arkadaşlık çevresi, eğitim kurumları ve çalışma ortamı bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır. Eğer toplumsallaşma sürecinde birey kuralları ve değerleri içselleştiremezse, bu durumda anomi veya yabancılaşma durumu gerçekleşebilmektedir (Konuk, 2003, s. 271).

Marx, kapitalist sisteme dayalı üretim ilişkilerinin, özel mülkiyete dayandığını; kâr sağlama ve artı değer oluşturma hedefli üretim mantığının çalışanları farklı şekillerde ve boyutlarda yabancılaştırdığını vurgulamaktadır. Marx'ın bu yaklaşımına göre insanın işe yabancılaşması dört boyutta gerçekleşmektedir. Bunlar: 1) Çalışma eylemine, 2) Yaptığı iş sonucu ortaya çıkan ürüne, 3) Diğer işçilere ve insanlara ve de 4) Kendi potansiyeline yabancılaşmadır (Macionis, 2005, s. 100-101).

Marx'a (2004, s. 31) göre insan üretken olmak ister. Bu anlamı ile çalışmak ve üretmek, yaşama katkıda bulunan en önemli değerlerden biri olduğu gibi, insanın varlığını

---

<sup>3</sup> Ülkemizde güvenlik hizmeti üretimi temelde iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlardan biri olan dış güvenliğin sağlanması Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) tarafından verilen bir hizmet olup, askerî bir nitelik taşımaktadır. Bir diğeri ise; Jandarma Genel Komutanlığı (J.Gn.K.lığı), Emniyet Genel Müdürlüğü ve Sahil Güvenlik Komutanlığı'nca verilmekte olan iç güvenlik hizmeti olup, temelde adlî ve mülkî bir nitelik taşımaktadır.

sürdürmesi için de gerekliliklerini sağlayan bir araçtır. Üretim eylemi sırasında yaratıcılığını kullanan insan, doğayı ve dış dünyayı işlediği gibi, kendisini de yeniden ve yeniden işlemekte ve yaratmaktadır (Durakbaşı, 2003, s. 28). Marx'ın çalışma eylemine çok fazla değer vermesinin sebebi, bu eylemin insanın kendini gerçekleştirmesine katkıda bulunduğuna inanmasının yanı sıra, yabancılaşmanın da temel sebebi olarak görmesidir (Toker Kılınç, 2004, s. 10). İşe yabancılaşma açıklanırken çalışma sürecindeki kontrolün kaybedilmesine özel bir vurgu yapılır. Bu vurgu sadece ücretlendirmeye yönelik değil, daha çok bilinçli ve yaratıcı anlamdaki üretim eyleminin kendisinedir (Ferguson ve Lavalette, 2004, s. 301). Kapitalist sistemin üretim ilişkilerine bakıldığında, üretim araçlarını ellerinde bulduran sermaye sahibi azınlık tarafından, tekniğe, bilgiye ve sanata dair yeteneklerini kullanarak üretim yapan çalışanların emeği sömürülmektedir (Ferguson ve Lavalette, 2004, s. 299-300). Zira çalışanlar bu duruma razı olmadıklarında, açıklıkla yüzleşebileceklerinin bilincindedirler (Fromm, 1998, s. 86). Bu anlamıyla üretim araçlarının kontrolünün çalışan çoğunlukta olmaması, çalışma eylemine yabancılaşma boyutuyla önemlidir. Kapitalist sistem çalışanların yeteneklerini sömürmenin yanında, neyi, nasıl yapacakları konusunda da aşırı bir kontrol uygulamaktadır. Çalışanların günlük rutin ve can sıkıcı hale gelen işleri tıpkı bir makineyi ve üretim bandını andırmaktadır. Mümkün olsa, çalışanın yerine makinelerin konulması kaçınılmazdır. Fakat makinelerin her işi yapması şu andaki teknoloji ile mümkün olmadığı için, mevcut sistemde insanın makineye çevrilmesi tercih edilmiştir (Macionis, 2005, s. 100).

İnsan sadece yaptığı çalışma eylemine yabancılaşmamakta, aynı zamanda elleri ile var ettiği ürüne de yabancılaşmaktadır. Mevcut ekonomik düzende, yapılan işin sonucunda çıkan ürün ya da hizmet çalışana değil, kâr sağlamak ve artı değer kazanmak için onu pazarlayan kapital sahibine aittir. Marx bu sebeple işçinin yatırdığından daha fazlasını kaybettiğini belirtmektedir (Macionis, 2005, s. 100-101). Marx'a (2004, s. 26) göre, çalışanın kendi ürününe dışlaştırılması, sadece çalışma eyleminin şeyleşmesi, dışsal bir varoluş haline gelmesi anlamına gelmez, çalışma eyleminin çalışanın kendisine yabancı bir şey olarak kendisinin dışında bağımsız var olması, kendisine başkaldırması, kendi başına bir güç haline gelmesi anlamına da gelir. Nesneye verdiği yaşamın düşman ve yabancı bir şey olarak kendisinin karşısına çıkması anlamına gelir. Mandel'e (1998, s. 15) göre yabancılaşma tam bu noktada ortaya çıkar. Yani işbölümü içerisinde yapılan meta üretimi sonucu, çalışanın ürünlerinden ayrılmasıyla.

İşe yabancılaşmanın diğer bir boyutu, bireyin çalışma arkadaşlarına ve de çevresindeki insanlara yabancılaşmasıdır. Wallace ve Wolf (2004, s. 324) işbölümünün, özel mülkiyet kurumunun ve ticarî ilişkilerin, insanları yalnız ürettiklerine değil, kendilerine ve

arkadaşlarına da yabancılaştırdıklarını belirtmektedir. Marx'a göre, insanlar çalıştıkları yerlerde topluluk bağları oluşturmak isterler. Fakat endüstriyel kapitalizm, işbirlikçi olmaktan öte rekabetçidir. Günümüzde fabrikalar ve de oluşturulan çalışma ortamları çalışma arkadaşlığına çok az fırsat vermektedir (Macionis, 2005, s. 101). Fromm (2006, s. 131-132) günümüz insanının, çalışma ve de sosyal hayattaki ilişkisini, birbirini kullanan iki canlı makine ilişkisine benzetmektedir. "İşveren çalışanlarını, satıcı alıcıları, politikacı seçmenlerini suistimal boyutunda kullanmaktadır. Herkes birbirine göre, hayatlarını daha refah ve kolay kılacak, her an miadı dolabilecek bir maldır. Şimdi olmasa bile, er ya da geç o maldan (insandan) istifade edebileceği olasılığını hep aklında tutan birey, ona hep bir yakınlık gösterir. Günümüz insan ilişkilerinde nefret ve sevgiden öte, yüzeysellik, daha da çok uzaklık ve kayıtsızlık vardır. Yüzeyselliğin yanında çok büyük bir güvensizlik duygusu da bu eğreti ilişki modelinde yer almaktadır." Fromm'a göre günümüz toplumu, birbirine yabancılaşmış, bencil çıkarlarla birbirini kullanma gereksinimi duyan bireylerden oluşmaktadır.

İşe yabancılaşmanın belki de en dramatik boyutu insanın kendi potansiyeline yabancılaşmasıdır. Marx'a göre yabancılaşan insan, çalışırken kendisini gerçekleştirememektedir. Çalışan kendisini inkâr etmekte, iyi hissetmekten öte acı çekmekte, kendi fiziksel ve mental enerjisini geliştiremediği gibi, fiziksel olarak da tükenmekte; kendisini manevî anlamda değersiz hissetmektedir. Böylelikle çalışan kendisini sadece boş zamanlarında evinde hissetmekte, işte kendisini evsiz ve güvensiz hissetmektedir. Kısacası endüstriyel kapitalizm, en iyi kalite ile açıklanabilecek insan işini köreltmekte ve insanlık dışı bir deneyime çevirmektedir (Macionis, 2005, s. 101).

## 2. İşe Yabancılaşmanın Boyutları

Çalışanı derinden etkileyen işe yabancılaşmanın varlığının tespiti önemli bir konudur. Yabancılaşmayı, bireyin kişisel duruşu açısından ele alarak, bu kavramı sosyo-psikolojik açıdan ortaya koymaya çalışan (Çapan, 2009, s. 19) ve işe yabancılaşmayı, "amaçsızlık ve gelecekle ilgili çabaların yetersizliği, başka kişilerle temastan ve iletişimden kaçınma, kendini zavallı görme ve çaresizlik, ilgisizlik ve can sıkıntısı, değişmelere direnme, sınırlı bir alternatif kullanımı ile yeni tercih ve kararlara yönelememek" (Temel, 2010, s. 13) olarak tanımlayan Seeman'e göre yabancılaşmanın var olduğunu anlamaya yarayacak beş boyut bulunmaktadır. Bunlar: 1) Güçsüzlük, 2) Anlamsızlık, 3) Kuralsızlık, 4) Yalıtılmışlık (topluma yabancılaşma) ve 5) Kendine yabancılaşmadır (Seeman, 1959, s. 784-790).

Yabancılaşmanın güçsüzlük boyutunda çalışan, geleceğe dair beklentilerinin ve yaptıklarının sonuçlarına kendisinin karar veremeyeceğine inanır (Seeman, 1959, s. 784).

Bununda ötesinde birey, olayların kendini sürüklediği yön itibarı ile ya da olaylara vereceği tepkilerde gerçek benliğini yansıtamadığı duygusundan (Başaran, 1992, s. 229) dolayı kendi kaderini kontrol etmekte başarısızlık yaşadığına inanır (Şimşek vd., 2006, s. 574). Bu anlamıyla güçsüzlük bireyin arzu ettiği kontrol derecesi ile beklentisi olan kontrol arasındaki tutarsızlığın sonucu olarak hissettiği hayal kırıklığıdır (Seeman, 1959, s. 784).

Seeman'ın ikinci ortaya koyduğu boyut anlamsızlıktır. Seeman'e (1959, s. 786) göre anlamsızlık, bireyin karar verme sürecinde açık olma ile ilgili asgari bireysel standartları karşılanmadığında, bireyin neye inanacağı konusunda yaşadığı karışık durumdur. Bu durumda insan, öğretilen doğruların kendisini bir sonuca götürmeyeceğine inanır (Bolton, 1972, s. 544) ve davranışların geleceğe dair yaratacağı sonuçları hakkında net bir öngörüye sahip değildir (Travis, 1986, s. 67).

Üçüncü boyut olan kuralsızlık, sosyo-psikolojik bir görünümde olup, çalışanın bireysel anlamda kurallara saygısını yitirmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Seeman, 1975, s. 102).

Yabancılaşmanın entelektüel boyutu olan yalıtılmışlıkta, çalışan popüler kültürün standartlarından, sahip olduğu bilgi birikimi ve meslekî deneyimlerinden dolayı (Seeman, 1959, s. 788-789), kendi çalışma alt-kültüründen ve çalışma arkadaşlarından dostça olmayan duygularla uzaklaşır (Nettler, 1957, s. 672). Çalışanın, çalışma ortamındaki toplumdaki uzaklaşması sonucunda, toplumsal roller anlamını yitirir ve bir belirsizlik durumu ortaya çıkar (Affinnih, 1997).

Seeman'ın ortaya koyduğu son ve en marjinal boyut kendine yabancılaşmadır. Seeman'e (1959, s. 789) göre bu yabancılaşma türü, bireyin kendisini yabancı olarak hissetmesi tecrübesidir. Bireyin belirli bir davranışının, geleceğe yönelik beklentileri ile uyuşmaması, kendi varlığına yabancılaşması ile sonuçlanmakta (Tolan, 1980, s. 128) ve beklentilerinin dışına çıkması farklı davranmasına yol açmaktadır. Başka bir ifadeyle yabancılaşmanın bu boyutu, kişinin eylemlerinin kendi dışındaki doyumlar için bir araç durumuna gelmesidir (Tekin, 2012, s. 39).

### **3. Jandarma Genel Komutanlığı ve Subaylık Sistemine Genel Bakış**

Güvenlik tarih boyunca toplumların en önemli kaygılarından biri olmuştur. Güvenlik kaygısına paralel olarak devletler de, varlığını sürdürüp iç güvenliğini sağlayacak kanunlara, onları uygulayacak ve uygulatacak kuvvete ihtiyaç duymuştur (Doğan, 2010, s. 6-7). Kolluk adı altında ortaya çıkan bu kuvvet kamu düzeni sağlamaya yönelik bir kamu hizmeti faaliyetidir (Gözler, 2010, s. 577).

Ülkemizde kolluk kuvvetleri genel ve özel kolluk olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Em.Tşk.Kan., 1937, s. md.3). Genel kolluk emniyet ve asayiş ile kamu düzeninin korunmasını sağlayan, diğer kanun ve nizamların verdiği görevleri yerine getiren ve silâhlı bir kuvvet olan Jandarma, Polis (J.Yntl., 1983, s. md.3) (Kolluk.Org) ve Sahil Güvenlik'tir. Özel kolluk ise genel kolluk dışında kalan ve özel kanunlara göre kurulan ve bu kanunla verilen belli görevleri yapan kolluktur (Em.Tşk.Kan., 1937, s. md.3). Özel kolluğa bekçiler, köy korucuları ve özel güvenlik teşkilâtları gösterilebilir (Fendoğlu, 1997, s. 233).

Çalışma içerisinde ele alınan Jandarma Genel Komutanlığı bir genel kolluk kuvveti olup, polis ile aynı görevleri yerine getirmektedir. Jandarma'yı Polis'ten ayıran en önemli iki özellikten birisi Polis'in görev alanı kent iken (J.Kan., 1983, s. md.10), Jandarma'nın görev alanının Polis'in sorumluluk bölgesi dışında kalan kırsalda olmasıdır. Bir diğeri de; Jandarma'nın askerî<sup>4</sup> bir kolluk teşkilâtı olmasıdır.

Her örgütsel yapının iç işleyişinde, işin yapılış esaslarını ortaya koyan kendi kuralları bulunmakta olup, Jandarma Genel Komutanlığı'nın da uymak zorunda bulunduğu hem askerî yapısı nedeniyle İç Hizmet Kanunu (İç.Hiz.Kan., 1961), Personel Kanunu (Per.Kan., 1967) vb. gibi askerî mevzuat kapsamındaki kuralları, hem de kolluk olması nedeniyle de Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Kanunu (J.Kan., 1983), Polis Vazife Salahiyet Kanunu (PVSK, 1934), Ceza Muhakemesi Kanunu (CMK, 2004) vb. gibi hukukî mevzuat kapsamındaki kuralları bulunmaktadır. Jandarma Genel Komutanlığı'nda; hem hizmetin verilmiş esasları, hem de personel ilişkilerini tanımlayan kurum politikasının tamamı bu ve benzeri mevzuata dayalı yönetmeliklerle düzenlenmektedir.

Bu kapsamda Jandarma Genel Komutanlığı'nın dört temel görevi bulunmaktadır. Bunlar mülkî, adlî, askerî ve diğer görevler olarak adlandırılmaktadır (J.Kan., 1983, s. md.7).

Mülkî görev, idarî kolluk görevi anlamında kullanılmaktadır. idarî kolluk görevi, kamu düzenini korumak ve sürekliliğini sağlamak amacıyla hukukun öngördüğü ölçüler içinde kişilerin hürriyetlerini sınırlayan ya da yasaklar getiren tüm işlem ve faaliyetleri tanımlamaktadır. İdarî kolluk görevleri genel olarak suçları önleme fonksiyonuna sahip olup Bu nedenle idarî kolluk deyimi yerine önleyici kolluk görevi denmesi, bu görevin amacını daha iyi anlatmaktadır (Çermeli ve Atabey, 2002, s. 380). Amacı kamu düzeninin bozulmasını engellemektir (Giritli vd., 2012, s. 1008).

---

<sup>4</sup> 27 Temmuz 2016 tarihli Kanun Hükmünde Kararname ile J.Gn.K.lığı'nın Genel Kurmay Başkanlığı ile organik bağı sonlandırılarak, doğrudan İçişleri Bakanlığına bağlanmıştır (KHK-668, 2016, s. md.6). Bu bağluluğun değişmesi ile J.Gn.K.lığı'nın asker kişiliği sona ermekle birlikte, çalışmanın araştırma grubu bu KHK'dan önce istifa etmiş personelden oluştuğu için, bu tarihten önceki mevzuat ve bilgiler esas alınmıştır.

Emniyet ve asayiş görevini yerine getiren il jandarma alay komutanlıkları, ilçe jandarma bölük komutanlıkları ve bağlısı bulunan karakol komutanlıkları; mülki görevlerin yapılması yönünden mahallî mülkî idare amirleri olan, kaymakam ve valilere karşı sorumludurlar. Bu hiyerarşik yapı sebebiyle; mahallî mülkî amirlerin, mevzuata uygun isteklerini yerine getirme zorunluluğu bulunmaktadır (J.Kan., 1983).

Jandarmanın adlî görevleri bakımından; adlî kolluk amirlik ve makamları, adlî teşkilat esas tutularak belirlenmektedir. Adlî teşkilat ilçe esasına göre kurulmuş olup, her ilçedeki asliye mahkemesi teşkilatının yanında bulunan, ilçe Jandarma bölük komutanları, o ilçenin Jandarma biriminin adlî kolluk amiri olarak atanmaktadır. İlçe Jandarma bölük komutanlığının, İlçe Jandarma Bölük Komutanı dışında kalan, Subay, Astsubay, Uzman Jandarma, erbaş ve erleri adlî kolluk memuru sayılmaktadır (J.Yntl., 1983, s. md.148).

Jandarma adlî kolluk makam ve memurları, Cumhuriyet Savcılarının kanun ve nizam hükümlerine uygun isteklerini yerine getirmekle yükümlüdürler (J.Yntl., 1983, s. md.149). Zira Cumhuriyet Savcıları Jandarma'nın adlî amirleridir ve soruşturma işlemlerinin, Cumhuriyet savcısının emir ve talimatları doğrultusunda öncelikle adlî kolluğa yaptırılması esastır. Adlî kolluk görevlilerinin de, Cumhuriyet savcısının adlî görevlere ilişkin emirlerini yerine getirmekle mükelleftir (CMK, 2004, s. md.164).

Jandarmanın, askerî makamlarla ilişkisi; eğitim-öğretim, disiplin, sıkıyönetim, seferberlik ve savaş hali ile askerî suçlar yönünden bulunmaktadır (J.Yntl., 1983, s. md.152). Askerî makamlarla ilişkilere dayanan askerî görevler kapsamında da; Jandarma garnizon komutanlığı görevini üstlenebilmekte (J.Yntl., 1983, s. md.131), askerî inzibat teşkilatının bulunmadığı garnizonlarda askerî inzibat görevini yerine getirmekte (J.Yntl., 1983, s. md.132), firarî ve kaçak askerleri yakalamakta (J.Yntl., 1983, s. md.133), askerî yasak bölgelerine yapılan kanun dışı girişlere müdahale etmekte (J.Yntl., 1983, s. md.137), seferberlik halinde tebligatları yapmakta (J.Yntl., 1983, s. md.138), seferberlik ve savaş halinde gerekli olan bölümü Kuvvet Komutanlıklarının emrine girebilmekte (J.Yntl., 1983, s. md.139) ve savaş halinde geri bölge savunması görevini üstlenmektedir (J.Yntl., 1983, s. md.140).

Jandarmanın yukarıda sayılan mülkî, adlî ve askerî görevlerinin dışında kalan görevlere ise diğer görevler denilmektedir. Diğer görevler kapsamında;

1) Adlî görevlerini yerine getirmek için olay yerine gidecek olan Hâkim ve Savcıların korunmakta; asayiş açısından kritik bölge ve yollarda, mülki amirin istemiyle, postaların, Devlete ait para nakillerinin güvenliğini sağlamak maksadıyla, refakat devriyesi ya da özel koruma görevlisi görevlendirilmekte; devlet büyüklerinin kendi sorumluluk bölgelerinden

geçişleri esnasında güvenliklerinin sağlanması ve konut güvenliklerinin sağlanması ile Özel Yasaları gereği, bazı bina, tesis ve buna benzer yerlerin dış güvenlikleri sağlanmakta; böylelikle Özel Koruma ve Kollama Görevi yerine getirilmekte (J.Yntl., 1983, s. md.43).

2) Önemli uyuşturucu madde kaçakçılığı olaylarında ele geçirilen uyuşturucu maddenin menşinin tayin edilmesi amacıyla bilimsel araştırma ve analizler yapılmakta (Uy.Mad.Yntl., 1982, s. md.7).

3) Barut ve Patlayıcı Maddelerle, Silah ve Teferruatının ve Av Malzemesinin Sureti Murakebesine Dair Tüzük hükümleri Jandarma İç Güvenlik Birliklerince yerine getirilmekte (J.Yntl., 1983, s. md.43).

4) Zoralıma tâbi silâh ve malzemenin muhafazası yapılmakta (Zoralım.Yntl., 1984, s. md.6). KKK Yazıyor.

5) Silâh ruhsatları ve avcılık belgeleri hazırlanmakta ve mülki amirin onayına sunulmaktadır.

Jandarma Genel Komutanlığı'nın kurumsal yapısı subay, astsubay, uzman jandarma, uzman erbaş, askeri öğrenci, erbaş ve erler ile sivil memur ve işçilerden oluşmaktadır (J.Kan., 1983, s. md.13; J.Yntl., 1983, s. md.175; Uz.Erb.Kan., 1986).

Çalışma kapsamında ele alınacak askerî grup jandarma subayları olup, kanuna göre silahlı kuvvetlere alınan asteğmenden mareşale kadar rütbeyi taşıyan asker kişilere subay adı verilmektedir (İç.Hiz.Kan., 1961, s. md.3).

Jandarma Genel Komutanlığının subay ihtiyacı farklı şekillerde karşılanmaktadır. Bunlar: (1) Harp Okullarını bitiren, (2) Fakülte ve yüksekokullarda yetiştirilen, (3) Fakülte veya yüksekokul bitirenlerden muvazzaf subay olma ve yedek subaylıktan muvazzaf subaylığa geçme yoluyla sağlanan, (4) Astsubaylıktan subay olma yoluyla muvazzaf subaylığa geçirilen subaylarla karşılanmaktadır (J.Yntl., 1983, s. md.176). Bunların yanı sıra fakülte düzeyinde bir okulu bitirerek, yapılan sınavları başarı ile bitirenler de sözleşmeli subay olarak görev almaktadır (Söz.Sb.Astsb.Kan., 2001).

Jandarma Genel Komutanlığı'ndaki hiyerarşik yapının anlaşılmasında ast-üst ve amir-maiyet kavramları önemlidir. Üst kavramı, rütbe veya kıdemce büyüklüğünü göstermekte olup, Ast kavramı ise, üstün rütbece veya kıdemce aşağısında bulunan kimse olarak tanımlanmaktadır (İç.Hiz.Kan., 1961, s. md.10). Amir, makamı ve memuriyeti itibariyle emretme yetkisine sahip kişiler için kullanılmaktadır. Maiyet ise, amirin emri altındakilere denilmektedir (İç.Hiz.Kan., 1961, s. md.9). Hiyerarşik yapının anlaşılması için gerekli olan bir diğer kavramda emirdir. Emir, hizmete ait bir talep veya yasağın söz, yazı ve diğer şekillerde ifade edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (İç.Hiz.Kan., 1961, s. md.8). Görüldüğü

üzere askerî temelli bir kurum olan Jandarma'da emir verme yetkisine sahip olan sadece amirdir.

Jandarma Genel Komutanlığı (JGK) askerî bir kolluk teşkilatı olması sebebiyle, bu kurum içerisindeki egemen olan amirlere askerî bir tabir olan komutan adı verilmektedir. Kayalak ve arkadaşlarına (2008, s. 1-35) göre komutan; liderlik ve yönetim becerilerini kendi şahsiyetinde toplamış, amir yetkisini kullanan asker kişi demektir. Komutanlık yapan egemenlerin; zeka ve akıl, irade kuvveti, özgüven, cesaret ve yiğitlik, kararlı olmak, inisiyatif sahibi olmak ve katlanabilmek, durumu süratle kavrayabilmek ve doğru karar verebilmek, soğukkanlılık, hesaplı risk alabilmek, ahlâkî değerlere sahip olmak, dengeli ve tutarlı olmak, insanları güçlendirmek ve olaylara yön verebilmek, fedakârlık ve feragat sahibi olmak, bilgili olmak ve kendini geliştirmek, silâh arkadaşlığı bilincini ve birlik ruhunu oluşturmak (ekip çalışması), hitabet ve ikna kabiliyeti, yaratıcılık ve yenilikçilik, sezgi ve öngörü sahibi olmak, karizma ve etkileme gücü gibi liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir.

JGK'deki birlikler ve bu birliklere atanan personelin rütbeleri esas alındığında, hiyerarşik yapı içerisinde dört temel komuta biriminin olduğu görülmektedir. Bunlar: Alt seviye, orta seviye ve üst seviye komuta birimleri ile kurum stratejilerini belirleyen stratejik komuta birimleridir.

a Alt Seviye Komuta Birimleri: Uzman Jandarma Çavuşların, Astsubayların, Teğmen ve Üsteğmen rütbesindeki subayların oluşturduğu; Devriye Komutanlığı, Tim Komutanlığı ve Karakol Komutanlığı gibi görevleri kapsayan komuta birimleridir.

b Orta Seviye Komuta Birimleri: Görevlerinde yetkin Başçavuş ve Kıdemli Başçavuş rütbelerinde bulunan Astsubaylar ile Üsteğmen, Yüzbaşı ve Binbaşı rütbelerinde bulunan subayların oluşturduğu; İlçe Jandarma Komutanlığı, Komando Bölük ve Tabur Komutanlığı gibi görevleri kapsayan komuta birimleridir.

c Üst Seviye Komuta Birimleri: Yarbay ve Albay rütbelerinde bulunan subayların oluşturduğu; İl Jandarma Komutanlığı, Alay Komutanlığı gibi görevleri kapsayan komuta birimleridir.

d Stratejik Komuta Birimleri: Tuğgeneral, tümgeneral, korgeneral ve orgeneral rütbelerinde bulunan subayların oluşturduğu; Bölge Komutanlığı, Asayiş Kolordu Komutanlığı ve Jandarma Genel Komutanlığı gibi görevleri kapsayan komuta birimleridir.

Her kurumsal yapıda olduğu gibi, kamu güvenliği hizmetinin sağlanmasında önemli görevleri olan Jandarma Genel Komutanlığı'nın komuta birimlerinin yönetim kademelerini yetiştirmek için uyguladığı meslek içi eğitim programları mevcuttur. Özellikle de üst seviye komuta birimlerinde görev alacak kurmay subayların ve stratejik komuta birimlerinde görev

alacak general rütbesindeki personelin yetiştirilmesi kurum için çok önemlidir. Bütün Jandarma Subayları general olamamaktadır. General rütbelerine daha çok kurmay subaylardan atama yapılmakta olup, Kara Harp Okulu mezunu bir jandarma subayının kurmay subay olabilmesi için Harp Akademilerine Giriş Sınavı'nı kazanması, Kuvvet Harp Akademisi'nde eğitimini başarı ile tamamlaması ve Albay rütbesinin sonuna kadar iyi bir sicil ve görev safahatı ile çalışmış olması gerekmektedir (Harp.Aka.Kan., 1989, s. md.10). İki yıl süren zorlu ve uzun bir çalışma temposu gerektiren Harp Akademisi eğitiminde, Jandarma Subayları Kara Kuvvetleri Komutanlığı subayları ile birlikte, Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın savaş öncelikli görevlerine yönelik eğitim almaktadırlar.

Jandarma Genel Komutanlığı'nın hiyerarşik yapısı içerisinde; resmî veya hususi bir iş sebebiyle bir amiri ya da üstü ile münasebette bulunacak her ast, her zaman askerî usullere ve askerî terbiyeye tamamıyla uymak, amirlerine (komutanlarına) ve üstlerine karşı yüksek bir saygı göstermek zorundadır (İç.Hiz.Yön., 1961, s. md.6). Maiyet aldığı bir emirden dolayı amirine mütalaada bulunamaz. Maiyet aldığı emri hiçbir kayıt ve şarta bağlanmaksızın ve hiçbir düşünceye kapılmaksızın yapmak zorundadır. Emir ve itaat ilişkisi ile ilgili düzenlemeler çok serttir. Zira mevzuata göre, bir emri alırken ya da aldıktan sonra mırıldanan, doğru bulmadığını sezdirecek hâl ve harekette bulunan maiyete ceza verilmektedir (İç.Hiz.Yön., 1961, s. md.10). Bu durum Jandarma Genel Komutanlığı'nda disiplinin sağlanması için önemli görülmektedir.

Mevzuat kapsamında disiplin; “kanunlara, nizamlara ve amirlere mutlak bir itaat ve astının ve üstünün hukukuna riayet” (İç.Hiz.Kan., 1961, s. md.13) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda yer alan “Kanun ve nizamlar” kavramı; tüzükler, kararnameler, yönetmelikler, talimnameler ve talimatları içeren mevzuatı anlatmaktadır (İç Hizmet Yönetmeliği, md. 86/b (Karaduman, et al., 2008, s. ...). “Amir”; makam ve memuriyet itibarı ile emir verme yetkisine sahip kişileri tanımlamaktadır (İç.Hiz.Kan., 1961, s. md.9). “Mutlak bir itaat” askerî disiplinin temelini oluşturmakta olup, itaat; her astın amirinden aldığı emri hiçbir kayıt ve şart düşünmeksizin ve en ufak bir tereddüde yer vermeyecek şekilde canla başla yapması, mevzuatın dışına çıkmaması ve yasaklanan hususları yapmaması anlamını taşımaktadır (İç.Hiz.Yön., 1961, s. md.86). “Astın ve üstün hukukuna riayet”de ise; astın, amir ve üstüne genel adap ve askeri usullere uygun tam bir saygı göstermesi, (İç.Hiz.Kan., 1961, s. md.14) üst ve amirin de mevzuatın içerisinde kendisine verilen yetkiyi kötüye kullanmayarak astının haklarına insanî ve hukukî saygı göstermek zorunda olması şeklinde tanımlanmaktadır.

Jandarma Genel Komutanlığı'nda hangi kademedede olursa olsun komutan konumundaki her amir; disiplinin azıcık dahi bozulduğunu veya gevşediğini sezdiği anda,

bunun maddî ve manevî sebeplerini araştırarak gidermek ve disiplinin korunması için mevzuat çerçevesinde her türlü tedbiri almak ve yetkilerini tamamıyla kullanarak disiplini sağlamak zorundadır (İç.Hiz.Yön., 1961, s. md.3). Disiplini sağlamak amacıyla amir konumunda bulunan komutan yetkisi dâhilinde bulunan disiplin tecavüzlerine<sup>5</sup>, disiplin suçlarına ve askerî kabahatlere ceza verebileceği gibi, yetkisini aşan bir durum var ise, bu durumda ilgili vakayı üst amir ya da ilgili mahkemelere göndererek cezalandırılmasını sağlamak gibi görevleri bulunmaktadır (As.Cz.Kan., 1930 B, s. md.162; Dis.Mah.Kan., 1964, s. md.7; As.Cz.Kan., 1930 A, s. md.162; J.Yntl., 1983, s. md.186).

Başaran'a (1992, s. 187) göre örgüt bütünlük içerisindeki tüm işlerini işbölümü çerçevesinde çalışanlarına görev olarak dağıtır. Verilen işlerin çalışanlarca istenilen nitelik ve nicelikte yapılabilmesi için, işbölümü kapsamında işverenin çalışanları amaca uygun yönlendirmesi, yönetmesi ve bir takım olarak çalıştırabilmesi gerekmektedir. Jandarma Genel Komutanlığı'nda, organik dayanışmaya dayalı işbölümü bulunmaktadır. Bu kapsamda da Jandarma Genel Komutanlığı Karargâhı bünyesinde işbölümü kapsamında ihtisaslaşmış birimler bulunmakla birlikte (J.Yntl., 1983, s. md.5), bunun yanında, aslî görevli İlçe Jandarma ve bağlısı Karakol Komutanlıklarına yardımcı olması gereken, İl Jandarma Komutanlığı bünyesinde de ihtisaslaşmış birimler bulunmaktadır (Avcı, 2009, s. 48-49). Jandarma Genel Komutanlığı yaptığı sınavlarla, astsubay ve uzman jandarma çavuşlardan ihtisaslaşmalarını sağladığı personelden bu birimlere atamalarını yaparken, subayları ihtisaslaşma kapsamında uzmanlaşmalarını gerçekleştirmemekte, her türlü birim ve birlikte görevlendirmektedir.

Rotasyonun<sup>6</sup> Jandarma Genel Komutanlığı'nda çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Dinçer'e (1992, s. 142-143) göre rotasyon sayesinde, farklı birimlerde ve işlerde çalışarak işin bütününe gören çalışan üretim sürecindeki önemini anlamakta, işi monotonlaşmaktan çıkmakta, tatminsizlik ortadan kalkmaktadır. Jandarma Genel Komutanlığı'nda görevli jandarma subaylarının rotasyonu da, Subay ve Astsubay Atama Yönetmeliği'ne göre yapılmaktadır. Bu yönetmelik kapsamında subaylar; Jandarma Genel Komutanlığı'nın hizmet ihtiyacı esas alınarak, meslek hayatları boyunca değişik garnizonlarda vazifelerini yapacak şekilde atanmaktadır (Sb.Astsb.Atama.Yön., 2005, s. md.6). Atamalarda personelin en az sayıda garnizon değiştirmesi esas alınmakta olup, asgari 2 yıl çalışabilecekleri garnizonlara

---

<sup>5</sup> Bu kanunda; disiplin tecavüzü ile ilgili belirtilen maddelerin tamamı 31 Ocak 2013 tarihinde yürürlükten kalkmış olup, araştırma grubumuzda yer alan subayların çalıştığı dönemde yürürlükte olduğu için çalışmamızda yer verilmiştir.

<sup>6</sup> Rotasyon kavramı Jandarma Genel Komutanlığı kurumsal yapısı içerisinde tayin ya da atama olarak kullanılmaktadır.

atandırılmaları esastır (Sb.Astsb.Atama.Yön., 2005, s. md.8). Bu atama kriteri sebebiyle, Jandarma Genel Komutanlığı'nda görevli yardımcı sınıf kategorisine girmeyen tüm personel, meslek safahatları boyunca en az sekiz defa farklı şehirlerdeki birliklere atanmaktadırlar. Jandarma Subaylarının atanma ve yer değiştirmeleri, hizmetin aksatılmadan yürütülmesine bağlı olarak memleketin ekonomik, sosyal, iklim, ulaştırma, kültür ve sağlık durumları ile personelin aile durumunun da göz önüne alınarak yapılması esastır (J.Yntl., 1983, s. md.183; Sb.Astsb.Atama.Yön., 2005, s. md.14,43).

### **ARAŞTIRMA PROBLEMİ**

Bu çalışma, bir taraftan asker yönü ile ortaya çıkan, diğer taraftan da devletin yasama, yürütme ve yargı organlarının icra kuvveti (Avcı, 2009, s. 21) olması yönü ile genel kolluk (J.Yntl., 1983, s. md.3) kuvveti olan Jandarma Genel Komutanlığı'ndan istifa eden Jandarma Subayları üzerine kurulmuştur. Çalışmanın konusu önceden Jandarma Genel Komutanlığı'nda çalışmış olup, daha sonra çeşitli nedenlerle istifa etmiş jandarma subaylarının işe yabancılaşmalarıdır. Bu bağlamda çalışmada jandarma subaylarının işe yabancılaşmasını sağlayan nedenlerin, istifa nedenleri ile ilişkilendirilerek, istifa kararında işe yabancılaşmanın etkili olup olmadığının anlaşılması amaçlanmıştır.

Çalışma eski Jandarma Subaylarının, istifa etmeye kadar varan yaşam deneyimlerini, işe yabancılaşma bağlamında nasıl yorumladıkları, konu ile ilgili duygularına, motivasyonlarına nasıl anlam verdiklerini anlamaya çalışması yönüyle niteldir (Merriam, 2015, s. 5; Berg ve Lune, 2015, s. 32).

Çalışmada, Jandarma'nın alt ve orta seviye komuta birimlerinde en az bir yıl komutanlık yapmış üsteğmen, yüzbaşı ve binbaşı rütbesinde iken istifa etmeyi tercih etmiş jandarma subaylarından oluşturulan araştırma grubu ile istifa süreci subaylarda oluşan işe yabancılaşma bağlamında anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Belirtilen kıstaslardaki araştırma grubu oluşturulurken ağ ya da zincir olarak da adlandırılan kartopu tekniği tercih edilmiştir (Neuman, 2012, s. 324-325). Böylelikle çalışma kapsamında, kartopu tekniği ile ulaşılan 6 eski Kara Harp Okulu mezunu muvazzaf subay, 4 sözleşmeli subay olmak üzere toplam 10 katılımcı ile görüşülmüştür. Çalışmanın başında üçüncü bir subay grubu olan, Jandarma'da çalışırken girdikleri meslekte yükselme sınavlarında başarılı olarak subay olmuş astsubay

kökenli subayların da araştırma kapsamında olması planlanırken, bu grupta yer alan eski subaylara ulaşılamamıştır<sup>7</sup>.

Çalışmada, istifa eden subayların anlatılarını bir araya getirerek, zihinlerinden geçenleri açığa çıkarmayı (Patton, 2014, s. 341) ve kendilerini daha rahat ifade edebilmelerini sağlayan açık uçlu sorularla (Mayring, 2000, s. 56-58) araştırmacının katılımcılara bakış açılarını anlamasını kolaylaştıran (Patton, 2014, s. 21) yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir.

Nitel çalışmalarda görüşmede söylenenler önemli olduğu kadar, katılımcıların tepkileri de bir o kadar önemlidir. Bu sebeple araştırmacının söylenenlerin yanında, tepkileri de kaydedebilen usta bir gözlemci olması gerekir (Patton, 2014, s. 27). Diğer bir ifade ile görüşmelerin yüz yüze yapılması, daha sağlıklı bir veri toplama sürecinin yürütülmesini sağlamaktadır. Çalışma kapsamında yer alan katılımcıların hepsinin Türkiye'nin farklı kentlerinde yaşıyor olmasından dolayı, fiziksel olarak yüz yüze görüşme imkânı bulunamamıştır. Fakat günümüz gelişen teknolojisi fiziksel olarak olmasa bile, elektronik ortamda yüz yüze görüşme imkânı sunmaktadır. Zira bilgisayar destekli kişisel görüşme aracılığıyla, katılımcılarla görsel temas kurulabildiği gibi, soru sorarken ve cevaplar alınırken, jest ve mimik gibi görsel ipuçları da gözlemlenebilmektedir (Berg ve Lune, 2015, s. 156). Bu sebeplerle çalışmadaki katılımcılarla ilk görüşmeler Facebook Messenger ve Skype gibi çevrimiçi görüntülü görüşme platformlarında yapılmıştır. Çalışmada ikinci ve üçüncü görüşmeler ise telefonla yapılmıştır. Zira Berg ve Lune'a (2015, s. 153) göre daha önce yüz yüze görüşmeler yürütülen ya da çalışma sırasında yakın ilişkiler kurulabilen katılımcılardan bu şekilde sağlıklı veriler toplanabilmektedir.

Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanan veriler betimsel analiz ile değerlendirilmiş ve sonuca ulaşılmıştır. Merriam (2015, s. 165) kelimelerin, harflerin, sayıların, sözcük gruplarının kodlamada kullanılabileceğini söylemiş olsa da, çalışmanın kodlamasında daha çok doğrudan alıntılar tercih edilmiştir. Analizde, temalara ulaşmak için iki temel yöntem tavsiye edilmektedir. Bunlardan birincisi temaları problem cümleleri temelinde oluşturmak, ikincisi ise cevaplardan temalara ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 223-224). Bu çalışmada sorulara verilen cevapların ortaya koyduğu kavramlar ve betimlemelerle temalara ulaşılmıştır.

---

<sup>7</sup> Astsubay kaynaklı subayların, subay olduktan sonra, parasız emeklilik adı verilen emeklilik sürelerine az kalması sebebiyle, meslekten ayrılmak için bu süreyi bekleyerek emekli olmayı tercih ettikleri değerlendirilmektedir.

## ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Çalışmanın sistematik olması açısından veriler şu başlıklar altında analiz edilecektir. Bunlar; "kurumun işleyişinden kaynaklanan nedenler", "çalışanların niteliklerine uygun görevlendirmelerin yapılmaması", "Harp Akademisi sınavı ve kurmaylık sistemi", "sözleşmeli subaylık sistemi", "yönetim kadrosunun olumsuz tavırları", "mobbing", "çalışma arkadaşlarının olumsuz tavırları" ve "toplumun olumsuz tutumu"dur.

### 1. Kurumun İşleyişinden Kaynaklanan Nedenler

Jandarma Genel Komutanlığı'nın mevzuata dayalı sistemsel yapısına rağmen katılımcılar, eski çalıştıkları kurumdan kendilerini uzaklaştıran, kurumun işleyişinden kaynaklanan sıkıntıların varlığına dikkat çekmektedir. Bunlardan birisi kurumun kendilerine değer vermediği yönünde oluşan algıdır. Kurumun kendilerini birey olarak değil de, bir sayı olarak görmesinden kaynaklanan rahatsızlıklarını dile getiren katılımcılar, çok yoğun bir çalışma ortamına sürüklendiklerini ve bunun karşılığının da verilmemesinden kaynaklı olarak kuruma bağlılıklarının azaldığını belirtmektedir. Bu anlamda H2 katılımcısının "*Bir torba var ve o torbanın içine atıldık diye düşündüm ben. Bireysel olarak senin ya da benim bir önemimin kalmadığını düşündüm ben. O torbanın içine atıldık, herhangi bir tane, biri olacaktık yani.*"<sup>8</sup> ifadesi, H6 katılımcısının "*Sen personelini sistemine küstürürsen, bu personeli tutamazsın.*" ifadesi ile S1 katılımcısının "*Kendi personelini bu kadar yıpratın, bu kadar çok çalıştıran ve bunun karşılığını en az seviyede veren kurumlardan birisi. ... Ciddi bir stres.*" ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda jandarma subayları, hem kaderlerini kontrol edemedikleri yönüyle yaşadıkları çaresizlik hissi ve kendi insanî var oluş amaçları dışında kullanıldıklarını düşünmeleri nedeni ile güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler. Bunun yanında kuruma küstürüldüklerini ve kurumdan uzaklaşmaya başladıklarını belirtmeleri yönüyle yalıtılmışlık boyutu ile işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler.

Katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran bir diğer neden de, kurumun aile bütünlüğünü ve aile bireylerinin özellikli durumlarını dikkate almadan atamalarını yaptığını düşünmeleridir. Rotasyonun yapılış esaslarını ortaya koyan mevzuata rağmen adil olunmadığını değerlendiren katılımcılar, aile bütünlüğünün bozulduğunu, aile bireylerinden birinin sağlık sorunlarını takip edebileceği donanımlı bir hastanenin olmadığı yere tayin edildiğini, bunun sonucunda aile bireylerinin ve kendilerinin psikolojik olarak etkilendiklerini

---

<sup>8</sup> Altı çizili katılımcı alıntıları, katılımcıların hem işe yabancılaşma hem de istifa nedeni olarak belirttikleri ifadelerdir.

belirtmektedirler. Bu anlamda H4 katılımcısının "Haksız bir tayin. ... Aile bütünlüğüm bozuldu. ... Mahkemeye verdim. ... Komutanlık savunmasında ... çarpıtmaları filan görünce ben olayın düzeninin çok basit ve ... olduğunu gördüm. Mücadele bile etmemeye karar verdim. ... Bizim kızın git gide psikolojisi bozulmaya başlamıştı (Ayrı kaldıkları için)." ifadesi, S3 katılımcısının "Atamalarda adaletsizlik, ondan sonra kişilerin backgroundlarının hiçbir şekilde değerlendirilmemesi, geçmişinin hiçbir şekilde oraya yansıtılmaması, vakıf oldukları özelliklerin hiçbir şekilde değerlendirilmeden atamaların yapılması... / (Son atandığı yere dair) Çocuğum rahatsız. ... Dikkate alınmadı. ... Yeni evlenmişim ve aile götürülemez bir garnizona gönderdiler." ifadeleri ile S4 katılımcısının "Eşimin durumu dolayısıyla bir sene daha ... çalışmam konusunda talepte bulunmuştum. Oradaki bir yüzbaşı bana -Kardeş sen bilirsin, insanlar geçici, kurumlar kalıcıdır.- ... Eşimle ayrı kaldık yaklaşık bir yıl." ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda jandarma subayları kaderlerini kontrol edemedikleri ve ailelerine gerekli desteği veremedikleri düşüncesinden kaynaklanan çaresizlik hissi nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran bir diğer neden ise, subaylara yönelik ihtisaslaşmanın olmadığını ve aşırı iş yükü olduğunu düşünmeleridir. Bu anlamda H6 katılımcısının "Senin 1 kişiyle 3 kişiyle yaptırдың işi, aynı işin benzerini yapan polis teşkilatı 30 kişiyle yapıyor." ifadesi, S1 katılımcısının "Birçok insanın yapabileceği iş bir kişiye yükleniyor. ... Aynı anda çok fazla iş. ... profesyonelleşemeyen, her işten azıcık anlayan, ama hiçbir işi tam olarak bilmeyen bir yapıda ..." ifadesi ile S2 katılımcısının "Bakıyorsun adam komando tugayına gidiyor ... Oradan ... Bölük komutanlığına gidiyor, ilçe jandarma komutanlığına 2-3 yıl orada çalışıyor. Oradan veriyorlar köpek bölüğü komutanlığına." ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda sürekli değişik meslekî bilgiler gerektiren farklı birim ve birliklerde çalıştırılan jandarma subayları, organizasyon içerisindeki konumunu anlayamaması nedeniyle anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir. Bunun yanında görevlendirildiği birliğe göre bazen birden fazla birimin emir komutası verilen ve tüm bu işleri yetersiz personelle gerçekleştirmeye çalışan jandarma subayları da, bilgi ve personel yetersizliği sonucunda oluşan çaresizlik hissi nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran bir diğer neden, alt ve orta seviye komuta birimlerinde komutanlık yapan ve bir tesiste konuşlu birliğe emir komuta eden subaylara harcama ve donatım yetkisinin verilmemesidir. Bu anlamda H6 katılımcısının

"Maddi kaynaklarını etkin kullanacaksın. Birliklerine dağıtacaksın. Birliklerinin maddi imkânsızlıklarla işlerini yürütmek zorunda bırakmayacaksın." ifadesi ile S4 katılımcısının "Ne bütçemiz var, ne personel olarak çok yeterli, ne araç olarak çok yeterli." ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kendi emir komutalarında bulunan personelin hem yaşam alanlarından sorumlu olan, hem de göreve yönelik her türlü hazırlığı araç ve gereç bağlamında dengeli bir şekilde plânlamaya çalışan jandarma subayları, imkânsızlıklar ve harcama-donatma yetkisine sahip üst komuta birimindeki komutanlarının yeterli şekilde destek olmamasından dolayı yaşadığı çaresizlik hissi nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Yapısal anlamda katılımcıların en çok sorguladıkları ve çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran bir diğer neden de; Jandarma'nın temel görevleri ve çok başlıklığıdır. Bu anlamda H1 katılımcısının "Adlî görevleri ve mülkî görevleri aslî görevlerdi. ... Savcı bir şey yapmamızı istiyordu. Tugay komutanı hayır, bana sormadan yapamazsınız diyordu. ... Kimin amir olduğunu bir türlü anlatamıyorduk diğer kuvvetlere. ... Diğer görevler ve özellikle askerî görevler, Jandarma'ya engeldi." ifadesi ile S1 katılımcısının "Asker olarak ya da bir jandarma olarak bakış açısı birbirinden çok farklı. Yani hem kolluk görevi, hem askerî görevler, hem diğer görevler, hem şunlar hem bunlar olmuyor yani. Bir kurumun çalışma sisteminin içerisinde sadece üstleri olarak başka bir makamın olması lazım yani tek bir makamın olması lazım. Yani karacı geliyor, Genelkurmay, şunlar şunları yapacaksınız diyor ... Vali geliyor. şunları şunları şunları yapacaksınız diyor." ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda katılımcılara göre Jandarma'nın aslî görevleri, kolluk kapsamındaki adlî ve mülkî görevleri iken, garnizonda bulunan askerî makamların askerî görevlere öncelik verilmesini istemeleri sonucunda, jandarmanın subaylarının organizasyondaki rolüne anlam verememesi nedeniyle anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri görülmektedirler. Bunun yanında çok başlılığa dayalı sorun olarak; Genel Kurmay Başkanlığı'na bağlı yapısı ile en üst stratejik komuta birimince bir Kara Kuvvetleri Komutanlığı birliği gibi değerlendirilen Jandarma; aynı anda kesişen görevleri olduğunda, önceliği askerî görevlere verilmesini bekleyen asker amirleri ikna etmede yaşadıkları sıkıntıların yarattığı çaresizlik nedeniyle güçsüzlük boyutuyla da işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler.

Katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran bir diğer neden; subayların hedeflerine ve hak ettiklerine ulaşmalarının önüne geçildiğine inanmalarıdır. Katılımcılar uğradıkları bir haksızlık olduğunda ya da karşılaştıkları sorun olduğunda iletebilecekleri kurumsal bir merciinin olduğuna inanmamaktadırlar. Bu anlamda H2 katılımcısının "Teşkilatın benim

*beklentilerimi karşılayamayacağını düşündüğüm için ayrıldım... / Adalet dağıtırken, adalet arar hale geldim. ... Umudumu kaybettim. ... (Erken terfi) Alamadığımı öğrenince çok büyük hayal kırıklığı oldu."* ifadeleri, H5 katılımcısının "*Meslek içerisinde ... hedefler koydum ... hepsi bloklandı. ... Benim var olma sebeplerim engellenmiş oldu."* ifadesi, H6 katılımcısının "*Personel politikaları şeffaf olacak teşkilatın. ... Görev de hakkaniyetli dağıtılacak ... ödül de ..."* ifadesi ile S2 katılımcısının "*Psikolojim bozuktu. İnsan üzülüyor. Elinden bir şey de gelmiyor. Çünkü karşısında devasa bir yapı var. Kendini anlatamıyorsun, dinleyen yok. Dinleyenler olsa bile, kimsenin elinden bir şey gelmiyor."* ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda mevzuata göre sorunların üst amire, onun yeterli gelmediği durumlarda da iki üst amire iletilmesi esası varken (İç.Hiz.Kan., 1961, s. md.25-30), bu kaidenin işlemeyeceğine inanılması nedeniyle çaresizlik hissi ile güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler.

Katılımcıların -altı çizili şekilde belirtilen- ifadelerine göre, çalışmada kurumun işleyişinden kaynaklı jandarma subaylarını istifa kararı vermeye yönlendirebilen üç neden tespit edilmiştir. Bunlar; kurumun kendilerine değer vermediği yönünde oluşan algı, kurumun aile bütünlüğünü ve aile bireylerinin özellikli durumlarını dikkate almadan atamalarını yaptıklarını düşünmeleri ile subayların hedeflerine ve meslekî beklentilerine ulaşmalarının önüne geçildiğine inanmalarındır.

## 2. Niteliklerine Uygun Görevlendirmenin Yapılmaması

Bir kurumun yönetim kadrosu için en önemli konulardan biri çalışanlarının motivasyonudur. Çünkü hem yöneticinin, hem de kurumun başarısı, iyi motive olmuş çalışanlarının kolektif çalışmasında gizlidir. Bu anlamıyla çalışanların nitelikleri kapsamında, bilgi, yetenek ve güçlerini kurumsal amaç doğrultusunda kullanabilmesi ve kendi varlığını gösterebilmesi önemlidir (Zeynel, 2014, s. 9). Jandarma subayları da mesleğe girdikten sonra edindikleri niteliklere ya da Jandarma'da çalışmaya başlamadan önce edindikleri ve de kuruma uyumlu hale getirebildikleri niteliklerine göre görevlendirmelerinin yapılmasını beklediklerini belirtmektedir.

Jandarma'ya yönelik hiçbir eğitim almadan kuruma katılan Kara Harp Okulu'ndan mezun olmuş subay katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran önemli nedenlerinden biri; meslek içerisinde iken kendilerini geliştirdikleri alanla ilgili kasten görevlendirilmediklerine inanmalarındır. Bu anlamda H1 katılımcısının "*... (bölümünü) bitirdim ... Zaten ... (o bölümde) kullanıyorlardı ... Artık ben yeterliyim, bundan sonrada burada kullanın (kuruma verdiği resmi yazının içeriğini kısaca bu şekilde özetledi) ... bu yazıya inat, hemen (başka bir birimi*

*kastederek) tayinimi çıkardı."* ifadesi ile H5 katılımcısının "Jandarmaya bilimi sokmaya çalıştım. ... Kurulacak ARGE birimine alınacaktım. Almadılar. ... Kriminoloji kursuna gönderilecektim, Amerika'ya. O engellendi." ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kurum ihtiyacı olduğunu değerlendirdikleri konularda kendilerini yetiştirmeye çalışan jandarma subayları, yeni edindikleri niteliklerine yönelik görevlerde çalışma çabalarının, üst kademenin yaptığı psikolojik baskılar ve kurumun bu çabaları görmezden geldiğine inanmaları sonucunda yaşadıkları çaresizlik hissi nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir. Bunun yanında kuruma katkı sağlayabileceklerine inandıkları alanlarda görevlendirilmeyen jandarma subayları, bireysel standartlarının karşılanmaması nedeniyle de anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Sözleşmeli jandarma subay katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran en önemli nedenlerinden biri, lisans düzeyinde aldıkları eğitime uygun görevlendirmelerin yapılmadığına inanmalarıdır. Bu anlamda S3 katılımcısının "*Hukuk eğitimi almış ... komando bölük komutanlığına vermek kadar abesle iştilgal bir olay olmaz ... Öğretmenlik yapmış dibine vurmuş artık hukuk mevzuatının ... Bari ilçe jandarma komutanlığına gönder.*" ifadesi katılımcının konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Sözleşmeli jandarma subaylar, Jandarma Genel Komutanlığı'na katıldıktan sonra, lisans düzeyinde aldıkları eğitime uygun yerlerde görevlendirilme istekleri bulunmasına karşın, gerçekleşmediği durumlarda, tıpkı Kara Harp Okulu mezunu Jandarma subaylarla aynı gerekçelerle anlamsızlık ve güçsüzlük boyutlarıyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler.

Katılımcıları çalıştıkları kurumdan uzaklaştıran en dramatik nedenlerden biri ise, mesleğe dair komutanlık, ilçe jandarma komutanlığı, komando birlik komutanlığı gibi görevlerin, kendilerine uygun olmadığına inanmalarıdır. Bu anlamda H6 katılımcısının "Mesleğin bana göre olmadığını zaten başından beri biliyordum ama. Neticede şu anki kararı almam gerekecekti ilerde bir gün. Bunu hissedebiliyordum. Bu ana kendimi hazırlayabilmek için yüksek lisansımı yaptım. İşte sınavlara çalıştım. İngilizcemi daha da geliştirdim. Doktora için çaba sarf ettim yani." ifadesi, S1 katılımcısının "*(Karakol komutanlığını kastederek) Bu görevi yapamayacağımı düşünüyordum.*" ifadesi ile S2 katılımcısının "*Bunu harp okulundan mezun subaylar kendilerine has bir şey olarak gördükleri için. Aslında benim öyle bir amacım da yoktu. Yok bölük komutanlığı yapayım, subaylık yapayım.*" ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Jandarma Genel Komutanlığı'nda subaylar İlçe Jandarma Komutanlığı ve Komando Birlik Komutanlığı yapmak için eğitilmektedir. Bu görevleri kendilerine uygun görmeyen jandarma subayları

kurumun kuruluş amacının dışında beklentilere girmeleri nedeniyle kendine yabancılaşma boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir. Hatta kendine yabancılaşma boyutunun derinleştiği H6 gibi katılımcılarda, çalıştıkları iş dışında başka bir alanda kendilerini geliştirmeye çalışarak, mevcut bulunduğu işteki mutsuzluklarının derinleştiği görülmektedir.

Bu tema altındaki en önemli yabancılaşma nedeni, kurumdaki görevlendirmede liyakate dikkat edilmediğine dair vurgudur. Bu anlamda H2 katılımcısının *"Yoksa tamamen hepsini atıp bir torbaya değerlendirirsen ... beyin takımında ve gelecekte yön verecek vizyon sahibi insanları da bu şekilde kaybedersin."* ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kendisini daha verimli ve etkili olabileceği görevler için yetiştiren liyakatli jandarma subayları, kurumun kendilerini yetiştirdikleri alanı dikkate almadan görevlendirmelerini yaptığına inanmaları sonucunda, kendi kaderlerini kontrol etmekte başarısızlık hissi yaşamaları nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir. Bunun yanında kurum içerisindeki varlığını ve rolünü sorgulamaya başlamaları nedeniyle anlamsızlık boyutuyla da işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Katılımcıların -altı çizili şekilde belirtilen- ifadelerine göre, niteliklerine uygun görevlendirmenin yapılmamasının yarattığı işe yabancılaşma, istifa kararında etkili görülmektedir. Zira bu temaya dair istifanın, kurumun sistematik atama politikasının yarattığı yabancılaşma sonucu entelektüel subaylarca verilen bir karar olduğu değerlendirilmektedir.

### 3. Harp Akademisi Sınavı ve Kurmaylık Sistemi

Görüşülen Kara Harp Okulu mezunu subayların tamamında mesleğin başında kurmay subay olmak idealinin olduğu görülmektedir. Kara Harp Okulu mezunu Jandarma subaylarına göre, Harp Akademisi sınavını kazanarak kurmay subay olmak, öncelikle general olarak stratejik komuta birimlerinin yönetim kademesinde yer alabilmek, yurtdışı daimi görevlere gidebilmek ve H2 katılımcısının da *"Kurmay olmazsan bu şeyde seni kesinlikle dinlemezler. istediğin kadar allame-i cihan ol, istediğin kadar doktoralar yap, ... profesör ol dinlemezler."* ifadesinde yer aldığı gibi yönetimde söz sahibi olabilmek için ön koşuldur.

Katılımcıların ifadelerine göre, Harp Akademisi Sınavı'na hazırlanma safhasının Kara Harp Okulu mezunu subayları meslekten uzaklaştıran bir süreç olduğu görülmektedir. Bu anlamda H1 katılımcısının *"Akademinin jandarmayla, ne sınavının, ne de kendi verdiği eğitimin bir alakası yok."* ifadesi, H3 katılımcısının *"Kurmaylığın mantığında ... Daha çok savaş koşullarında veya seferberlik halinde ... bizim görevler daha çok adli ..."* ifadesi, H4 katılımcısının *"Yaklaşık 3 ay boyunca kurmaylık sınavını kazanmış kişinin performansı ile çalıştım. Bu süreçte de, yanlış hatırlamıyorsam 2 kere tekrar yaptım bütün kaynakları. Onun*

*haricinde başka bir esaslı çalışmam olmadı. Sonra da zaten yok dedim. Bu iş bana göre değil diye. Zaten ayrılma ve istifa kararımı o dönemde verdim."* ifadesi ile H6 katılımcısının "*O sınava çalışmak için hem mesaiden çalacaksın, mesaide o işe çalışacaksın, yoğunlaşacaksın, hem aile hayatını bir kenara atacaksın o sınava yönelik çalışacaksın. E sonrasında hadi kazandın diyelim. Elde edeceklerini gördüğümde, örnekler var çünkü önümüzde. Attığım taşın, ürküttüğüm kurbağaya değmeyeceğine inandım"* ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Jandarmanın hukuka ve kolluk uygulamalarına dayalı yapılanmasına karşın, sınavın Kara Kuvvetleri Komutanlığı'nın savaşa hazırlık görevinin ön planda olduğu mevzuata dayalı olması, Jandarmanın görev kapsamına giren hukuk mevzuatına dayalı hiçbir sorunun olmaması ve mesleğe dair öğrendikleri bilgilerden farklılık içermesi nedeniyle jandarma subayları anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir. Bunun yanında işyerinde ve evde dahi, ayları hatta yılları gerektiren çalışma temposu nedeniyle jandarma subayları, iş yaşamının içindeyken işten uzaklaştırması ve kendilerine otorite anlamında gücün dışında, bilgi ve meslekî bir yetkinlik vermeyeceğini bildiği mevzuatı çalışması yönüyle kendine yabancılaşma boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir. Ayrıca bu sınava çalışma sürecinde ailelerinden uzaklaşmaları nedeniyle yalıtılmışlık boyutuyla da işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Harp Akademisi'ni başarı ile bitirmiş kurmay subaylarla meslekî tecrübelerine de değinen katılımcılar, aldıkları yoğun Kara Kuvvetleri Komutanlığı mevzuatına dayalı eğitimlerden sonra, Jandarma mesleğine dayalı bilgiden ve meslekî tecrübeden uzaklaşan kurmay subayların, adli ve mülkî görevlere dayalı hukuksal konulara vakıf olmadıklarını belirtmektedirler. Bu anlamda H2 katılımcısının "*Yönetim kademesindeki kurmaylar, ... yönetimden tamamen bihaber."* ifadesi, H4 katılımcısının "*Kurmay adamlar jandarmaya, jandarma bilgisi boyutu ile değil de sadece analitik yaklaşım boyutu ile bir şeyler katıyorlar."* ifadesi, H6 katılımcısının "*(Kurmayların) sisteme katkı sağlamadıklarını zaten hepimiz biliyorduk. ... Jandarma mesleğine artık değer katacak bir adım atmadıklarını görebiliyorduk."* ifadesi, S3 katılımcısının "*Adli görev anlamında bir şey kattıklarına inanmıyorum."* ifadesi, S4 katılımcısının "*Adli olaylara çok vakıf olduğu söyleyemem."* ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda meslekî açıdan önemli bu bilgiden uzaklaştıkları için de Jandarma'nın hukuka ve kolluk uygulamalarına dayalı görevlerinden öte, görev anlamında çok az artı değer sağlayan askerî görevlere yönelik emir verebilme yeteneklerinin bulunduğunu da vurgulamaktadırlar. Bu anlamıyla kurmay subayların Jandarma'daki kolluk görevlerini çok anlamadıkları için, yapıyormuş gibi görünme eğilimde olduklarına değinmektedirler. Bu kurumsal eğitim politikasının yarattığı hatayı

sorgulayan jandarma subayları, üst seviye ve stratejik komuta kademesindeki kendine yabancılaşma boyutuyla yabancılaşan yöneticiler olan Kurmay subayların durumunu değerlendirerek, anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Bu tema altında bulunan işe yabancılaşma nedenlerinin, istifa kararının alınmasında doğrudan bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

#### 4. Sözleşmeli Subaylık Sistemi

Her örgüt personel açığını kapatmak için özgün yöntemlerle personel tedarik yöntemleri uygulayabilir. Jandarma Genel Komutanlığı da subay açığını kapatmak için, fakülte düzeyinde bir okulu bitirerek, yapılan sınavları başarı ile bitirenleri sözleşmeli subay olarak görevlendirmektedir (Söz.Sb.Astsb.Kan., 2001).

Mevzuata göre en fazla 21 yıl Jandarmada görev yapabileceklerini belirten istifa etmiş sözleşmeli subaylar, özellikle disiplinsizlik, sağlık durumlarının el vermemesi, bir kaza sonucu yaralanma vb. gibi sebeplerle iş akitlerinin sonlandırılacağı düşüncesi ile yaşadıkları gelecek kaygısı nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir. Ayrıca angarya işlerde kullanıldıklarını değerlendirmeleri sonucunda sahip oldukları amacın dışında kullanıldıklarına inanmaları nedeniyle de güçsüzlük boyutuyla da işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler.

Emeklilik hakları ile ilgili mevcut belirsizlik sonucunda Sözleşmeli Subaylar, çalışmalarının geleceğe dair yaratacağı sonuçları hakkında net bir öngörüye sahip olmadıklarını belirtmektedirler. Bu anlamda S1 katılımcısının "*Kanunumuzda belli olan süre 21 yıl yapılacağı ... Yüzbaşının sonuna kadar gidebileceğim... Emekli olamayacağım.*" ifadesi katılımcının konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda sözleşmeli subaylar anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler.

Ayrıca istifa etmiş sözleşmeli subay katılımcılar, kendilerine atfen yapılan olumsuz yakıştırmalar ile kurumsal yapıda kabul görmediklerini değerlendirmektedirler. Bu anlamda S2 katılımcısının "*Bize subay gözüyle bakmıyor TSK. Kullanılıp atılacak bir peçete gibi bakıyorlardı. ... Bize poşet subay<sup>9</sup> diyorlardı.*" ifadesi ile S4 katılımcısının "*Çok fedakârca çalışıp, karşılığında sanki bir hiçlik gibi bir şey hissediyorduk.*" ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda diğer subaylarla anlamlı ilişki kuramadıklarını değerlendirmeleri nedeniyle sözleşmeli subaylar, yalıtılmışlık boyutuyla da işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

---

<sup>9</sup> Sahte subay anlamına gelen, kurumsal alt kültüre yerleşmiş bir argo tanımlama.

Sözleşmeli subay katılımcıların gelecek kaygısını ortadan kaldıracak kurumsal çözüm olarak sunulan muvazzaf subaylığa geçiş sınavı, katılımcılarca hem adil görülmemekte, hem de kontenjanı kısıtlı görülmektedir. Bu anlamda S2 katılımcısının "Muvazzaf subaylığı sınavını kazandım. Orada mülakatta o ... komisyonun başındaydı. Dolayısıyla beni almadı zaten mülakatta eledi." ifadesi ile S4 katılımcısının "Neden sözleşmeli subaylık kadrosundan muvazzaflığa geçiş konusunda bu kadar engellemeler var. Ya da kontenjan..." ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda muvazzaf subaylığa geçiş sınavını doğru bulmayan sözleşmeli subaylar, yaşadıkları kendi kaderini kontrol etmekte başarısızlık hissi sonucunda, güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Katılımcıların -altı çizili şekilde belirtilen- ifadelerine göre, sözleşmeli subaylık sisteminin yarattığı işe yabancılaşma, istifa kararında etkili görülmektedir. Sözleşmeli subaylıkta en fazla 21 yıl çalışabileceklerini ve emeklilik haklarına dair belirsizliklerin olduğunu belirten sözleşmeli subaylar, güvencesi olan başka bir iş bulduklarında istifa kararı verebilmektedir.

## 5. Yönetim Kadrosunun Tavırları

"Yöneticiliğin esası, kuruluş felsefesi adalet üzerinedir. Yani ne kadar adaletliysen o kadar iyi yönetirsin." ifadesi ile yönetimde adaletin önemini vurgulayan H2 katılımcısı, bir komutanın adaletten uzaklaştığı zaman temel yönetim prensiplerinden birini yerine getirmemiş olması sebebiyle personele ve kuruma zarar vermiş olabileceğini belirtmektedir. Katılımcılara göre adaletli bir şekilde, hak eden personelin ödüllendirilmesi çok önemlidir. Fakat yurtdışında görevli olduğu sırada yapılan denetlemede bulunmayan ve herhangi bir fonksiyonu bulunmayan personele takdir verilerek ödüllendirilmesi gibi yönetim kadrosunun adaletten uzak olduğunu gösteren durumlar gerçekleşebilmektedir. Bu gibi durumlar, alt ve orta seviye komuta birimlerinde bulunan subayların öğrendiği, komutan özelliklerinden ahlâkî değerlere sahip olmak ilkesine ters düşmektedir. Kayalak ve arkadaşlarının (2008) belirttiği idealdeki komutanlık özelliklerine uymayan bu yöneticilerden kaynaklı olarak jandarma subayları, kendilerine öğretilen doğruları sorgulamaları nedeniyle anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir. Bunun yanında yönetim kadrosunda bulunan komutanlarınca haksızlığa uğratılabilecekleri ve kendi haklarını koruyamayacaklarına dair kaygıları nedeniyle güçsüzlük boyutu ile de işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

H5 katılımcısı Jandarma Genel Komutanlığı'nın, kurumun kuruluş amacına ve mesleğin ihtiyaçlarına uygun, mantıksal bir düzen içerisinde kurulduğunu belirtmektedir.

Fakat katılımcılar kurumun işleyişine uygun oluşturulan bu mantıksal düzende, komutan olarak görevlendirilen üst kademe yöneticilerinin, yaptıkları işin kutsallığına inanmamaları, kurum değerlerine öncelik vermemeleri, halka hizmet yerine kendi menfaatlerine hizmet edecek şekilde emir komuta etmeleri ve kurumun imkânlarını suistimal etmeleri, farklı şekillerdeki gruplaşmalara dâhil olmaları gibi tamamen şahısların zaaflarına dayalı durumların gerçekleşmesi gibi durumlarda, yapılan işin mantıksız görüldüğünü belirtmektedirler. Bu anlamda H4 katılımcısının "Başta benim amirlerim olmak üzere, daha üst tarafların hem görevin, hem bütün anlamda vatan millet gibi değerlerin ön planda olmadığını, bireysel kişisel sadece menfaat demiyim durumların da zaman zaman öne çıkabileceğini gördüm. Bu nokta beni zaten yoran ve sandığım gibi olmadığını düşündüren kırılma noktaları oldu." ifadesi, H5 katılımcısının *"Askerlik, mesleğin özü aslında çok mantık isteyen bir şey ama. mesleği icra edenler üst seviye mantıksız... / Yaptığı işin kutsiyetine ... emir komuta edenlerin inanması gerekir... / Rüşvet yememekle, yedirmemekle. Kurum içinde komutanlarda da hediye vermediğimiz dolayı, ... sıkıntısını yaşadık... Çalışma mekanizması komutana hizmet değil, halka hizmet mantığıyla olması gerekir."* ifadeleri ile S2 katılımcısının *"Grup oluşturuyor adamlar."* ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yönetim kadrosundaki münferit olayların yaratmış olduğu ve öğretilen değerlerle bağdaşmayan durumlar nedeniyle jandarma subayları anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Günümüzde yönetime katılımın gerekip gerekmediği tartışması yerine, yönetime katılımın hangi düzeyde, hangi yöntemlerle, nasıl ve kimlerle uygulanması gerekliliği üzerine tartışılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 240). Kendileri de karar verici olan subaylar, üst seviye ve stratejik komuta birimi yöneticileri tarafından karar almaya katılımlarının önlenmesine inanmaktadırlar. Bu anlamda H1 katılımcısının *"Astını da dinleyebilirsin. ... Otokrati ile yönetmek. ... Beyin fırtınası da yapıp, gene son kararı sen verebilirsin."* ifadesi ile S4 katılımcısının *"Sürekli sıkıntılı ve stresli bir görev yaratılıyordu. ... Karakol komutanı olarak bağımsız ve etkin bir alan bırakılmıyordu."* ifadesi katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda jandarma subayları kendilerinin amaçları dışında kullanıldıklarına inanmaları ve de üst yönetim kadrolarının müdahaleleri sonucunda, karar verme sürecinde kendilerini bağımsız hissetmemeleri nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Katılımcılar, personeline değer vermeyen bazı yöneticilerin, personelin hayatını önemsiz gören, sosyal ve insanî haklarına saygı göstermeyen, korkuya, baskıya, küçük düşürmeye dayalı sorumsuz bir yönetim anlayışları bulunduğunu belirtmektedirler. Bu

anlamda H3 katılımcısının "En baştaki sebep zihniyeti. ... Sadece senin hayatın değil, senin sorumluluğunda olan insanların da hayatı çok ucuz. / Koşuş gerçekten çok kötü ... -Orası beni ilgilendirmiyor- dedi. ... Ya nasıl ilgilendirmez. Bir tek ben senin personelin değilim. Buradaki askerler de senin personelin, ... Onların şartlarını iyileştirmekle yükümlüsün. / Operasyon var dediler ve ben çok hastaydım... -Çıkacaksın.- dediler. ..." ifadesi, S1 katılımcısının "Komutanların ... çok rahatlıkla insanları harcayabildiklerini, bunun için de ellerinde yeterli argüman gerek olmadığı, ... / (Haklı olduğuna inandığı bir konuda, denetleyen amiri ile yaşadığı tartışma sonucunda) ... 10 - 14 gün kadar oda hapsi ile cezalandırdı." ifadeleri, S2 katılımcısının "İnsan muamelesi yapmıyorlar. ... Adam altındaki adama dediğim gibi zamanı geldiğinde ölüp ... gidecek değersiz bir metaymış gibi bakıyorlar." ifadesi ile S4 katılımcısının "Komutanların baskısı, küçük düşürmesi, size çok değer vermemesi, fikirlerinize önem vermemesi. / Değer vermeyince onlarda bir hiçlik, tükenmişlik sendromu oluşuyor." ifadeleri katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda karşılaştıkları yönetim anlayışı sonucunda jandarma subayları, hiçlik duygusu yaşamaları nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir. Bunun yanında yönetim kadrosunda bulunan komutanlarının bu tavırlarından rahatsız olmalarından dolayı kuraldışı kabul edilen konuşmalar yapmaları nedeniyle de kuralsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler.

Tespit edilen bir diğer neden, yönetimde zayıflık gösteren komutanların art niyetli maiyet tarafından yönlendirilmesi ve kışkırtılmasıdır. Bunun sonucunda katılımcılar zor duruma düşürüldüklerini belirtmektedirler. Bu anlamda H5 katılımcısının "(Art niyetli olduğunu değerlendirdiği astlar tarafından yanlış yönlendirilen bir komutanı ile yaptığı görüşmede) Kurmay albayla tartışıyoruz, ... -bana emir komuta edecek adamın benden akıllı olması gerekir- dedim. ... Beni kovdu." ifadesi ile S1 katılımcısının "İnsanları yönetme ve yönlendirme, daha çok politik davranma, siyasi hamlelerle insanları manipüle etme. ... Komutanları bile yönlendirebilmenin mümkün olduğunu, ama bunu benim gibi daha iyi niyetli ya da Kurşun Asker olanların yapamayacağını gördüm." ifadeleri katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda bu gibi durumlardan dolayı jandarma subayları yaşadıkları çaresizlik hissi nedeniyle güçsüzlük boyutuyla, bu duruma tepki olarak, üsleri ile kuraldışı kabul edilen konuşmalar yapmaları nedeniyle de kuralsızlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Burada altının çizilmesi gereken en önemli nokta, yönetim kadrosundaki hatalı örnekleri sıralarken; H3 katılımcısının "Binbaşı, albay olsam, o anki davranışların aynısını ben de yapacağım." ve S2 katılımcısının "Belki ben de yaptım altımdakilere." ifadelerindeki

samimi itiraflarıdır. Yanlış olduğunu belirttikleri uygulamaları zaman içerisinde kendilerinin de yapmak zorunda kalabileceklerini düşünen jandarma subayları, kendine yabancılaşma boyutuyla da işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Katılımcıların -altı çizili şekilde belirtilen- ifadelerine göre, yönetim kadrolarının hatalı tavırlarının yarattığı işe yabancılaşma istifa kararında etkili görülmektedir. Bir amiri tarafından sistematik bir şekilde, ya da farklı farklı amirlerden haksız bir şekilde hatalı hareketlere maruz kalan subayların, yaşadıkları yabancılaştırıcı süreç sonunda istifa kararı aldıkları söylenebilir.

## 6. Mobbing

Çalışanların işyerinde sistematik bir şekilde psikolojik şiddete maruz bırakılarak yıldırılması olan mobbingin (ÇSGB, 2014, s. 9), her ne kadar yönetim kadrosunun hatalı tavırları içerisinde yer alması gerekiyor gibi görünse de, personelde yarattığı derin travmadan ve etkilerinden dolayı, ayrı bir tema olarak ele alınması gerekmektedir.

H1, H5, H6, S2 ve S4 katılımcılarından yapılan kodlamalara göre eski çalıştıkları işyerlerinde mobbing, mobbing yapan amirin daha üst amirlere subay hakkında yersiz iddialarda bulunarak itibarsızlaştırması, dinlenme saatlerinde zorla ve tehditle çalıştırması, işlenen herhangi bir suç olmamasına karşın askerî mahkemeye vermesi, asılsız şikâyetler sonucu idarî tahkikatlar yapması ve disiplin cezaları vermesi, sürekli olarak görev yerini değiştirmesi, personelin gururunu incitmesi gibi yöntemlerle yapılmaktadır.

Katılımcıların ifadelerine göre mobbing, evde huzursuzluk, çalışanın psikolojik anlamda zarar görmesi, uykusuzluk, yönetim kademesine ve kuruma güvensizlik yaratması gibi sonuçlar yaratmaktadır. Bu anlamda H1 katılımcısının "Adamın stresi psikolojik açıdan da baskı yaratmaya başlamıştı." ifadesi, H6 katılımcısının "Akşam eve geldiğimde, yahu streten; ne oturabiliyordum, ne uyuyabiliyordum. Her gün her gün işe gidip de, psikolojik harp yaşamaktan sıkıldım bunaldım kardeşim. Yani bir gelecek de göremedim. Bir çözüm yolu da yoktu bununla ilgili. / Uğraşamazdım bu heriflerle ..." ifadeleri ile S4 katılımcısının "Komutanların baskısı, küçük düşürmesi, size çok değer vermemesi, fikirlerinize önem vermemesi. / Değer vermeyince onlarda bir hiçlik, tükenmişlik sendromu oluşuyor." ifadeleri katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda mobbingin yarattığı etki ile jandarma subayları, kaderlerine hâkim olamayacakları düşüncesi ve çaresizlik hissi nedeniyle, güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Katılımcıların -altı çizili şekilde belirtilen- ifadelerine göre, mobbingin yarattığı işe yabancılaşma istifa kararında etkili görülmektedir. Bir amiri ya da farklı farklı amirleri

tarafından sistematik bir şekilde psikolojik baskıya maruz kalan jandarma subayları, yaşadıkları yabancılaştırıcı süreç sonunda istifa kararını bir kurtuluş olarak görmektedir.

### 7. Çalışma Arkadaşlarının Olumsuz Tavırları

Çalışma arkadaşlığı tabiri, aynı rütbedeki personelden, komutan vasfındaki subayın emir komutasındaki maiyete ve de üst rütbede de olsa, aynı seviyedeki bir birliğe emir komuta eden subaylara kadar olan tüm rütbeli personel için kullanılmaktadır.

Jandarma Genel Komutanlığı'nın temel düzeninin askerî disipline dayalı olduğunu kabul eden istifa etmiş katılımcılara göre, özellikle sivil halk ile iletişime geçen personelde, askerî disipline aykırı davranma eğilimi ortaya çıkabilmektedir. Bu anlamda H4 katılımcısının *"Jandarma içerisindeki laçkalığı ... Hem çok yönlülüğü, hem de görevler esnasında sivil halk ile yoğun iletişimde olmanın getirdiği, askerlik dışı davranma eğilimi. Ve bunu organik yapıya da yayma eğilimi."* ifadesi katılımcının konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda katılımcılar, bazı çalışma arkadaşlarının, kurumun verdiği eğitimin ve kurum beklentilerinin dışında davranışlarda bulunulması nedeniyle, kendine yabancılaşma boyutuyla işe yabancılaşma yaşadıklarını belirtmektedir. Buna tanık olan jandarma subayları, meslekî beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle, anlamsızlık boyutu ile işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Bu tema altında bir diğer işe yabancılaşma nedeni askerî disiplini sağlamakta güçlük **çeken subay** örneğinde görülmektedir. Karaduman ve Arkadaşlarına (2008, s. 12) göre disiplin ve itaat askerliğin temelidir. TSK'de, "kanunlara, nizamlara ve amirlere mutlak bir itaat ve astının ve üstünün hukukuna riayet" (İç.Hiz.Kan., 1961, s. md.13) olarak tanımlanan disiplini sağlamak Jandarma Genel Komutanlığı'nda hangi kademe de olursa olsun komutan konumundaki her amirin görevidir (İç.Hiz.Yön., 1961, s. md.3). Bu anlamda S1 katılımcısının *"Jandarmada bir personeli yıpratmak istiyorsanız. Onun çok basit yolları var. Bunlardan bir tanesi de, özellikle komutanı yıpratmak istiyorsanız, altına gerçekten sorunlu insanları yerleştirmeniz. / Kendilerine verilen görevleri tam anlamıyla hiç yapmak istemeyen, bazılarını hiç yapmayan bir karakter yapısındaydı."* ifadeleri katılımcının konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda S1 katılımcısına göre bir subay amirleri tarafından yıpratılmak, diğer anlamıyla mobbinge maruz bırakılmak isteniyorsa; özellikle sorunlu personelin emri altına verilmesi yoluyla, verimliliğinin azaltılmak istendiğini düşünebilmektedir. Böyle bir durumla karşılaştığını değerlendirilen jandarma subayları, çaresizlik ve kendi kaderini kontrol edemediği hissi nedeniyle, güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir. Bunun yanında, askerî disiplinin sağlanması yönünde

kendilerine geniş yetkiler verilen jandarma subaylarının, bu yetkileri bilmediklerinden ya da nasıl kullanacağını bilmediğinden kullanmaması sonucunda, kendine yabancılaşma boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabildikleri de söylenebilir.

Çalışma arkadaşlarına dair işe yabancılaşma nedenlerinden bir diğeri, amir konumunda bulunan üst ya da stratejik komuta kademesinde bulunan komutanların speküle edilerek, kendilerine karşı kışkırtılması olduğu söylenebilir. Bu anlamda S1 katılımcısının *"İnsanları yönetme ve yönlendirme, daha çok politik davranma, siyasi hamilelerle insanları manipüle etme. ... Komutanları bile yönlendirebilmenin mümkün olduğunu, ama bunu benim gibi daha iyi niyetli ya da Kurşun Asker olanların yapamayacağını gördüm."* ifadesi katılımcının konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda bu durumla karşılaşan jandarma subayları, üst ve stratejik komuta kademesindeki komutanlarının kendilerine yönelik yıpratıcı eylemlerde bulunması ve kaderlerini kontrol edemediklerine inanmaları nedeniyle güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedir.

Ayrıca sözleşmeli subaylar, Kara Harp Okulu mezunu subaylar tarafından dışlandıklarını düşünmektedirler. Bu anlamda S2 katılımcısının *"Silahlı kuvvetlerin harp okulu mezunu olmayan insanlara bakış açısı birincisi. Yani mesleğe hiç kendimi ait hissetmedim. Çünkü ait hissettirmiyor yapı, hep dışlıyorlar."* ifadesi katılımcının konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda kurumdan dışlandıklarına inanan sözleşmeli subaylar aidiyet bağlarını kaybetmeleri nedeniyle, yalıtılmışlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler.

Katılımcıların -altı çizili şekilde belirtilen- ifadelerine göre, çalışma arkadaşlarının olumsuz tavırlarının yarattığı işe yabancılaşma, istifa kararında etkili görülmektedir. Bu durumun, doğrudan bir istifa nedeni olmaktan çok, sözleşmeli subaylar açısından diğer istifa nedenlerini destekleyici nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

## 8. Toplumun Olumsuz Tutumu

Bir mesleğin toplum içerisinde güç, sosyal avantaj ve statü sağlaması, insanların o mesleği seçiminde önemli bir rol oynamaktadır (Tracey ve Rounds, 1996'dan akt. Yılmaz, 2016, s. 15). Askerî bir kolluk kurumu olan Jandarma Genel Komutanlığı'na girerek subay olmayı tercih eden katılımcıların da Jandarma'nın asker kimliğinin sağladığı itibardan etkilendikleri söylenebilir. Zira S2 katılımcısının *"Eskiden Silahlı Kuvvetler böyle miydi? Peygamber Ocağı diye biliniyordu, en güvenilir kurumdu."* ifadesi ile çalışılan kurumun toplumdaki itibarının yüksek olmasının, çalışma hayatında önemli bir değer olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcılar, hem silahlı kuvvetlerin yanlış uygulamaları, hem de devlet mekanizması içerisinde Türk Silahlı Kuvvetleri'ni itibarsızlaştıran Ergenekon Davası gibi süreçlerin yaşanması nedeniyle, toplumun her kesimindeki insanın kurumu ve kurumda çalışanları ötekileştirmeye başladıklarına inanmaktadırlar. Bu anlamda H1 katılımcısının "10 Kasım törenine gittiğimde, halk askeri yuhluyordu. ... Öyle bir saygınlığı da kalmamıştı." ifadesi, H3 katılımcısının "Milletimizde asker ve sivil diye bir ayırım var. ... Başkalaştırıyorlar ... yabancı bir ırkmış gibi, ... bir yaratık, bizden değil, insan değil yani. / Sen insanların rahatı, huzuru için canla başla mücadele ediyorsun. Ciddi sıkıntılar yaşıyorken, insanlardan bunun en azından saygısını bile görememek, insanı üzüyor tabii ki. Yaptığın işte sonuçta duygusal tatmin de çok önemlidir." ifadesi, H6 katılımcısının "Hem toplumun bakış açısı, hem silahlı kuvvetlerin yanlışları, hem devletin yaklaşımı, onların hepsi birer etken, birer faktör. Önceden insanlar üniforma gördüklerinde saygı duyuyorlardı ... Şimdi bırak saygı duymayı, adam elinden gelse, seni bir kaşık suda boğacak yani ... Pompacısında da hissettim, üniversite profesöründe de hissettim. / -Amaaann... Asker değil mi? Hiçbir şey bilmez. Kör cahil. Bir şey yaptıkları da yok zaten. Devletin parasını yerler. Zevk-ü sefa içerisinde yaşarlar. Yaralı parmağa ...- hissiyatını gördüm." ifadesi ile S2 katılımcısının "Ergenekon Davası. ... Sanki Silahlı Kuvvetler darbeci, düzeni değiştirmeye yönelik eğilimler içerisinde bulunuyorlar diye topluma lanse edildi. / Emniyete gidiyordum, araba almıştım. Plaka çıkartıyoruz ya. Ondan sonra adama askerî kimliğimi verdim. Adam (polis) -... Darbeci bunların hepsi. ...- Ben dedim. Toplum bizi silmiş kafasından." ifadeleri katılımcıların konu ile ilgili bakış açısını somut olarak ortaya koymaktadır. Bu bağlamda H1 katılımcısının 10 Kasım Atatürk'ü Anma Töreni'nde yuhanmaları, S2 katılımcısının Emniyet Müdürlüğü'ne plaka çıkarmak için gittiğinde emniyet görevlilerinin kendilerine dair "darbeci" ifadesi ile yapmış olduğu sözlü sataşması gibi örnekler, jandarma subaylarının toplumdaki dışlandıklarına inanmalarına neden olabilmekte ve bu gibi nedenlerle yalıtılmışlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler. Toplum tarafından dışlanma sürecinde, H6 ve S2 katılımcıları, toplumun asker kimliği bulunanları, bilgisi olmayan, iş yapmadan para kazanan, keyfi için yaşayan, yardım etmeyi sevmeyen, darbeci insanlar olarak algıladıklarına inanmaktadır. Hatta H3 katılımcısının ifadesi ile yabancı bir ırk, bir yaratık, bizden olmayan, insan olmayan varlıklar gibi algılandıklarına inanmaktadırlar. Bu yönü ile sivillerin askerlere dair tutumu, jandarma subayları açısından ciddi boyutta bir işe yabancılaşma nedeni olarak görülmektedir.

Katılımcıların -altı çizili şekilde belirtilen- ifadelerine göre, toplumun olumsuz tutumunun yarattığı işe yabancılaşma, istifa kararında etkili görülmektedir. Zira içinde

yaşadığı toplumdan soyutlanma şeklinde gerçekleşen süreç sonucunda, jandarma subayları istifa kararı verebilmektedir.

## SONUÇ

İster kâr amacıyla meta veya hizmet üretme, isterse de maddî bir beklentisi olmadan hizmet sunma amaçlı olsun, örgütlerin tamamı, kuruluş amaçlarına uygun yönetim politikaları ile çalışanlarını yönlendirmektedir. Örgütsel bir yapı olması nedeniyle, devlet kurumlarının da çalışanlarında, tıpkı kâr amaçlı örgütsel yapılardaki çalışanlarda olduğu gibi, bir takım sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu kapsamda işe yabancılaştırma, devlet kurumlarında çalışanlar için de önemli bir sorun olarak görülmektedir. Bu çalışmada, bir devlet kurumu olan ve kırsalda kamu güvenliğini sağlayan Jandarma Genel Komutanlığı'nın, alt ve orta seviye komuta birimlerinde görev yaptıktan sonra, çeşitli nedenlerle istifa etmiş subaylarının bakış açılarından, işe yabancılaştırma nedenleri ile istifa nedenlerini anlamayı amaçlamaktadır. Bunun yanında, çalışmada işe yabancılaştırmanın istifa kararı almaya neden olup olmadığının da ortaya konulması amaçlanmıştır.

İşe yabancılaştırmanın sonuçlarından olan tükenmişlik ve iş doyumuna dair jandarma personeli ile ilgili yaptığı çalışmada Atakan (2007), her ne kadar personelin tükenmişlik yaşamadığı ve iş doyumlarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmış olsa da, istifa etmeyi tercih eden jandarma subayları için durumun aynı olmadığı söylenebilir. İstifa eden jandarma subaylarının işe yabancılaştırma yaşadıkları ve kendi ifadeleri ile psikolojik durumlarının da, kurum içerisinde yaşadıkları travmalar nedeniyle etkilendiği mülakat verilerinden hareketle söylenebilir.

Bu kapsamda istifa eden jandarma subaylarında, görüşme verilerinden hareketle, sekiz başlık altında, çeşitli nedenlerle işe yabancılaştırma yaşayabildikleri görülmüştür.

Birinci başlıktaki işe yabancılaştırma nedeni kurumun işleyişinden kaynaklı ve çalışanları olumsuz etkileyen etmenlerdir. Bunlar: (1) İstifa etmiş jandarma subaylarının kurumun kendilerine değer vermediğine inanmaları, (2) Kurumun aile bütünlüğünü ve aile bireylerinin özellikli durumlarını dikkate almadan atamalarını yapması sonucunda aile bütünlükleri zarar gördüğü için işe olan motivasyonlarını kaybetmeleri, (3) Subaylara yönelik ihtisaslaşmanın olmaması ve aşırı iş yükünün olması sonucunda dikkatlerini belli bir konuya yoğunlaştıramamaları, (4) Alt ve orta seviye komuta birimlerinde komutanlık yapan ve bir tesiste konuşlu birliğe emir komuta eden subaylara harcama ve donatım yetkisinin verilmemesi sonucunda personeline yeterli sosyal imkânları veremediğine ve görevin gereklerini yeterince yerine getiremeyeceğine dair kaygı yaşamaları, (5) Jandarma'nın dört

başlık altındaki temel görevlerinin iş yükünü arttırması ve buna bağlı çok başlılığın karışıklıklara neden olması sonucunda görevinde verimli olamadığına inanmaları, (6) Hedeflerine ve hak ettiklerine ulaşmalarının önüne geçildiğine inandığı için kurum içerisindeki rolünü anlayamamalarıdır.

İkinci başlıktaki işe yabancılaşma nedeni yönetim kadrosunun olumsuz tavırları kapsamındadır. Bunlar: (1) Adaletten uzak tavırları olan, mantıksız, yönetime katılıma önem vermeyen, yönetimde zayıflık gösteren üst seviye ve stratejik komuta birimlerinin başındaki komutan örnekleri nedeniyle jandarma subaylarının kendilerini ifade edememeleri, (2) Haklarını koruyamayacaklarına inanmamaları; (3) Kendileri de bir karar verici olmalarına karşın, üst kademe yöneticilerinin karar verme süreçlerine katılmalarına fırsat vermediklerine, kendi karar alanlarında da özerkliklerinin olmadığına inanmalarıdır.

Üçüncü başlıktaki işe yabancılaşma nedeni kurumun liyakate önem vermediği inancına dayanmaktadır. Subaylar niteliklerine uygun yerlerde görevlendirilmemeleri sonucunda, geleceğe dair beklentilerini gerçekleştiremeyeceklerine inanmaktadır.

Dördüncü başlıktaki işe yabancılaşma nedeni maruz kalan personeli önemli ölçüde yıpratın mobbingdir. Yarattığı çaresizlik hissi nedeniyle, çalışanlarda ciddi travmalar yaratmaktadır.

Beşinci başlıktaki işe yabancılaşma nedeni çalışma arkadaşlarının askerî disipline, silâh arkadaşlığı bilincine ve birlik ruhuna zarar veren olumsuz tavırlarıdır.

Altıncı başlıktaki işe yabancılaşma nedeni ise hizmet ettikleri toplum tarafından dışlandıklarına inanmalarıdır. Toplum tarafından dışlanan subaylar, meslekî itibarlarının kalmadığına inanmalarından dolayı işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler.

Yukarıda sayılan nedenler, hem Kara Harp Okulu mezunu, hem de sözleşmeli olup istifa eden jandarma subaylarını etkilemekle birlikte; çalışma kapsamında yer alan farklı subay gruplarını etkileyen işe yabancılaşma nedenleri de bulunmaktadır. Şöyle ki, Harp Akademisi sınavına hazırlık çalışmaları içinde bulunan Kara Harp Okulu mezunu jandarma subayları, kendi kurum mevzuatı ile ilgisi olmayan sınava harcadıkları zaman ve işlerinin gereklerini tam olarak yerine getirememelerinden dolayı da işe yabancılaşma yaşayabilmektedirler.

Sonuncusu ise sözleşmeli subaylık sisteminin yarattığı gelecek kaygısı nedeniyle sözleşmeli subaylarda görülen işe yabancılaşmadır.

Çalışmada incelenen ikinci konu jandarma subaylarının istifa nedenleri olup, görüşme verilerinden hareketle, subayların yedi başlık altında, çeşitli nedenlerle istifa kararı alabildiği görülmüştür.

Birinci başlıktaki istifa kararının nedeni kurumun işleyişinden kaynaklı ve çalışanları olumsuz etkileyen etmenlerdir. Bu kapsamda jandarma subayları kurumun kendilerine değer vermemesi, kurumun aile bütünlüğünü ve aile bireylerinin özellikli durumlarını dikkate almadan atamalarını yapması, hedeflerine ve hak ettiklerine ulaşmalarının önüne geçildiğine inanmaları nedeniyle istifa kararı verebilmektedir.

İkinci başlıktaki istifa kararının nedeni yönetim kadrosunun olumsuz tavırları kapsamındadır. Bu kapsamda jandarma subayları özellikle maiyetine adaletli davranmayan, insan olarak değer vermeyen, şahsî çıkarlarını önde tutan, zayıf kişilikleri sebebiyle yönlendirilmeye açık olan, fikirlere değer vermeyen komutan tipleri ile çalışırken, uğradıkları haksızlıklardan ve küçük düşürücü eylemlerden sonra da istifa kararı verebilmektedir. Ayrıca subayların niteliklerine uygun görevlere atanmamaları, mobbinge uğramaları ve toplumun askerleri dışlayan olumsuz tutumları nedeniyle de istifa kararı verebilmektedirler.

Yukarıda sayılan istifa nedenlerine ek olarak sözleşmeli subaylar, muvazzaf subaylığa geçemedikleri için yaşadıkları gelecek kaygısı nedeniyle ve çalışma arkadaşlarının olumsuz tavırları nedeniyle de istifa kararı verebilmektedirler.

Çalışmada incelenen üçüncü konu ise jandarma subaylarının istifalarında işe yabancılaşmanın etkisidir. Kurumun işleyişinden kaynaklı çalışanları olumsuz etkileyen etmenler kapsamındaki istifa nedenleri aynı zamanda güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma nedenidir. Diğer bir istifa nedeni olan subayın niteliklerine uygun görevlendirmesinin yapılmaması güçsüzlük ve anlamsızlık boyutuyla işe yabancılaşma nedeni iken, yönetim kademesinin hatalı tavırları güçsüzlük, anlamsızlık ve kuralsızlık boyutlarıyla; mobbing güçsüzlük boyutuyla işe yabancılaşma nedenleridir. Kurumda hak arama yollarının kapalı olduğuna inanan katılımcılarda güçsüzlük boyutu daha net bir şekilde görülmektedir. Ayrıca toplumun askerleri dışlayan tutumunda, kurumun hatalarından ve kurumun kendisini ifade etmesindeki yetersizliklerinden dolayı da, topluma yönelik olarak subaylarda sadeceyalıtılmışlık boyutuyla işe yabancılaşma yaşanabildiği görülmektedir.

Bununla birlikte, yukarıda sıralanan istifa nedenlerinin dışında, sadece sözleşmeli subayları etkileyen istifa nedenleri de bulunmaktadır. Bunlardan sözleşmeli subaylıktan muvazzaflığa geçilememesi nedeniyle oluşan gelecek kaygısı güçsüzlük boyutuyla; çalışma arkadaşlarının olumsuz tavırları da güçsüzlük veyalıtılmışlık boyutlarıyla işe yabancılaşma nedenlerindedir.

Katılımcıların istifa nedenlerine bakıldığında, subayların sadece tek bir nedenle istifa etmedikleri, istifalarında birden fazla nedenin etkili olduğu söylenebilir. Her katılımcı istifasına dair en az iki neden belirtmiştir. Tüm belirttikleri istifa nedenlerine ek olarak başka

yabancılaşma nedenlerinin de istifa kararı almalarında etkili ve destekleyici olduğu verilerden anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, subayların ifade ettikleri istifa kararına ulaşmaları, yabancılaşmalar zinciri olarak tanımlanabilecek bir süreç sonucunda gerçekleşmektedir.

Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç, güçsüzlük boyutuna dair olandır. İstifa nedenlerinden biri (toplumun olumsuz tutumu) hariç, tüm nedenlerde bu boyutun etkisi bulunmaktadır. Travis (1986), Neal ve Seeman (1964), işe yabancılaşmada güçsüzlük boyutunun çalışan üzerindeki baskın etkisine çalışmalarında yer vermişlerdir. Bu anlamıyla, işe yabancılaşmayı ortaya çıkaran güçsüzlük boyutunun yoğun bir şekilde yaşanması, jandarma subaylarının istifa kararını vermesinde de etkilidir.

### KAYNAKÇA

- Affinnih, Y. H. (1997). A critical reexamination of alienation. *Social Science Journal* , 34 (3), p383. 5p.
- Aiken, M., & Hage, J. (1966). Organizational Alienation: A Comparative Analysis. *American Sociological Review* , 31 (4), 497-507.
- Akın Kösterelioğlu, M. (2011). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi ile İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki (Doktora Tezi)*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü.
- As.Cz.Kan. (1930 B, Mayıs 22). *Askeri Ceza Kanunu (Eski Tarihli)*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.3.1632&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=3&No=1632> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 27 Haziran 2016)
- As.Cz.Kan. (1930 A, Haziran 15). *Askeri Ceza Kanunu*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.3.1632&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=3&No=1632> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 19 Şubat 2016)
- Atakan, A. (2007). *Jandarma Personelinin Tükenmişlik ile İş Doyum Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi)*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Ana Bilim Dalı.
- Avcı, T. (2009). *Kolluk Olarak Jandarmanın İşlevi (Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı Genel Kamu Hukuku Bilim Dalı.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Aydan Tes.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2015). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (H. Aydın, Çev.) Konya: Eğitim Yayınevi.
- Bolton, C. D. (1972). Alienation and Action: A Study of Peace-Group Members. *American Journal of Sociology* , 78 (3), 537-561.

- CMK. (2004, Aralık 17). *Ceza Muhakemesi Kanunu*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.5271&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Ceza%20Muhakemesi&Tur=1&Tertip=5&No=5271> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 08 Mart 2016)
- Çapan, B. (2009). *Nuri Bilge Ceylan Sinemasında Yabancılaşma Teması Üzerine Bir İnceleme (Yüksek Lisans Tezi)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sinema Televizyon Anabilim Dalı.
- Çermeli, A., & Atabey, H. (2002). *Jandarma Genel Komutanlığı Tarihi Cilt 1*. Ankara: Jandarma Genel Komutanlığı Basımevi Müdürlüğü.
- ÇSGB. (2014). *İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi*. (E. Ö. Tümer, Dü.) Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: Timaş asım.
- Dis.Mah.Kan. (1964, Haziran 26). *Disiplin Mahkemeleri Kuruluşu, Yargılama Usulü ve Disiplin Suç ve Cezaları Hakkında Kanun*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.477&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Disiplin&Tur=1&Tertip=5&No=477> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 19 Şubat 2016)
- Doğan, F. (2010). *Polis ve Jandarma Teşkilatları Açısından İç Güvenlik Yönetimi, Sorunları ve Değişimi (Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı.
- Durakbaşa, A. (2003). Sosyolojide Temel Kuramlar. İ. Sezal içinde, *Sosyolojiye Giriş* (s. 11-44). Ankara: Martı Kitap Yayınevi.
- Elma, C. (2003). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması: Ankara İli Örneği (Doktora Tezi)*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- Em.Tşk.Kan. (1937, Haziran 12). *Emniyet Teşkilat Kanunu*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.3.3201&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=3&No=3201> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 21 Haziran 2016)
- Ergil, D. (1980). *Yabancılaşma ve Siyasal Katılma*. Ankara: Olgaç Matbaası.
- Fendoğlu, H. T. (1997, Temmuz). Adli Kolluk Üzerine... *Yargıtay Dergisi*, 229-242.
- Ferguson, I., & Lavalette, M. (2004). Beyond Power Discourse: Alienation and Social Work. *British Journal of Social Work* (34), 297–312.
- Fromm, E. (2006). *Sağlıklı Toplum*. (Y. Salman, & Z. Tanrısever, Çev.) İstanbul: Payel Yayınevi.
- Fromm, E. (1998). *Sevme Sanatı*. (I. Gündüz, Çev.) Ankara: Say Dağıtım Ltd. Şti.
- Giritli, İ., Bilgen, P., Akgüner, T., & Berk, K. (2012). *İdare Hukuku*. İstanbul: Der Yayınları.
- Gözler, K. (2010). *İdare Hukuku Dersleri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Harp.Aka.Kan. (1989, Mayıs 31). *Harp Akademileri Kanunu*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.3563&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=akademi&Tur=1&Tertip=5&No=3563> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 26 Temmuz 2016)

Hürriyet. (2013, Şubat 21). Hürriyet: <http://www.hurriyet.com.tr/iste-son-3-yilda-istifa-eden-asker-sayisi-22650436> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 16 Mayıs 2017)

İç.Hiz.Kan. (1961, Ocak 04). *Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanunu*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.4.211&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=4&No=211> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 19 Şubat 2016)

İç.Hiz.Yön. (1961, Eylül 06). *Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Yönetmeliği*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=7.5.5905&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 19 Şubat 2016)

J.Kan. (1983, Mart 03). *Jandarma Teşkilat, Görev Ve Yetkileri Kanunu*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.2803&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=5&No=2803> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 25 Şubat 2016)

J.Yntl. (1983, Aralık 17). *Jandarma Teşkilatı Görev ve Yetkileri Yönetmeliği*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=3.5.837362&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 01 Mart 2016)

Karaduman, S., Eren, Ş., Güneş, M., Erol, E., Birgül, N., Tatar, İ., et al. (2008). *Disiplin*. Ankara: Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları.

Kayalak, Ü., Aydın, M., Çevik, T., Mandıracı, S., Yüce, A., Tabak, A., et al. (2008). *Liderlik Özellikleri*. Ankara: Kara Harp Okulu Basımevi.

KHK-668. (2016, Temmuz 27). *KHK 668*. [resmigazete.gov.tr](http://www.resmigazete.gov.tr): <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/07/20160727m2.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/07/20160727m2.htm> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 22 Şubat 2017)

Kolluk.Org. (tarih yok). *Kolluk Nedir*. Kolluk: <http://www.kolluk.org/?pnun=30&pt=Kolluk+nedir%3F> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 21 Haziran 2016)

Konuk, O. (2003). Toplum ve Eğitim. İ. Sezal içinde, *Sosyolojiye Giriş* (s. 260-292). Ankara: Martı Kitap Yayınevi.

Macionis, J. J. (2005). *Sociology Tenth Edition*. USA: Pearson Prentice Hall.

Mandel, E. (1998). *Marksist Ekonomi Kuramına Giriş*. (A. Ünlü, Çev.) İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.

Marx, K. (2004). 1844 İktisadî ve Felsefî El Yazmaları. K. Marx, & Ö. Türkeş (Dü.) içinde, *Felsefe Yazıları* (A. Fethi, Çev., s. 17-101). İstanbul: Hil Yayın.

Mayring, P. (2000). *Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş*. (A. Gümüş, & M. S. Durgun, Çev.) Adana: Baki Kitabevi.

- Merriam, S. B. (2015). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Neal, A. G., & Seeman, M. (1964). Organizations and Powerlessness: A Test of the Mediation Hypothesis. *American Sociological Association* , 29 (2), 216-226.
- Nettler, G. (1957). A Measure of Alienation. *American Sociological Review* , 22 (6), 670-677.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri 1*. (S. Özge, Çev.) Ankara: Yayınodası Ltd.
- Özdayı, N. (1991). Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeylerinin Karşılaştırılması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* (3), 221-235.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. (M. Bütün, & S. B. Demir, Çev.) Ankara: PEGEM Akademi.
- Per.Kan. (1967, Ağustos 10). *Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanunu*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.926&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=personel%20kanunu&Tur=1&Tertip=5&No=926> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 03 Haziran 2017)
- PVSK. (1934, Temmuz 14). *Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.3.2559&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=3&No=2559> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 26 Şubat 2016)
- Radikal. (2013, Mayıs 30). Radikal: <http://www.radikal.com.tr/turkiye/tskda-bir-haftada-300-subay-istifa-etti-1135545/> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 16 Mayıs 2017)
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.
- Sb.Astsb.Atama.Yön. (2005, Aralık 18). *Subay ve Astsubay Atama Yönetmeliği*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.aspx?MevzuatKod=7.5.9704&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 23 Şubat 2016)
- Seeman, M. (1975). Alienation Studies. *Annual Review of Sociology* , 1, 91-123.
- Seeman, M. (1959). On The Meaning of Alienation. *American Sociological Review* , 24 (6), 783-791.
- Seeman, M., & Anderson, C. S. (1983). Alienation and Alcohol: The Role of Work, Mastery, and Community in Drinking Behavior. *American Sociological Review* , 48 (1), 60-77.
- Söz.Sb.Astsb.Kan. (2001, Haziran 21). *Türk Silahlı Kuvvetlerinde İstihdam Edilecek Sözleşmeli Subay ve Astsubaylar Hakkında Kanun*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=1.5.4678&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=5&No=4678> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 24 Haziran 2016)
- Şimşek, Ş. M., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 569-587.

Tekin, Ö. A. (2012). *Yabancılaşma ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler: Antalya Kemer'deki Beş Yıldız Otel İşletmeleri Personeli Üzerinde Bir Uygulama (Doktora Tezi)*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Temel, C. (2010). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşma Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Doktora Tezi)*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Toker Kılınç, N. (2004). İnsanın Kurtuluş Hikâyesi Olarak Marx'ın Felsefesi. K. Marx, & Ö. Türkeş (Dü.) içinde, *Felsefe Yazıları: Karl Marx* (A. Fethi, Çev., s. 7-15). İstanbul: Hil Yayın.

Tolan, B. (1980). *Çağdaş Toplumun Bunalımı: Anomi ve Yabancılaşma*. Ankara: Kalite Matbaası.

Travis, R. (1986). On Powerlessness and Meaninglessness. *British Journal of Sociology*, 37 (1), 61-73.

Uy.Mad.Yntl. (1982, Kasım 21). *Uyuşturucu Maddelerin Murakabesi Hakkında Kanunun Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.5039&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Uyu%C5%9Fturucu%20Maddelerin%20Murakabesi> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 08 Mart 2016)

Uz.Erb.Kan. (1986, Mart 18). *Uzman Erbaş Kanunu*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.Aspx?MevzuatKod=1.5.3269&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=&Tur=1&Tertip=5&No=3269> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 24 Haziran 2016)

Wallace, R. A., & Wolf, A. (2004). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları: Klasik Geleneğin Geliştirilmesi*. (L. Elburuz, & M. R. Ayas, Çev.) İzmir: Punto Yayıncılık.

Yalçın, F. (2010). *Tahsin Yücel'in Romanlarında Yabancılaşma ve İroni (Doktora Tezi)*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Türk Dili ve Edebiyatı Anabilim Dalı.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz, O. (2016). *Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Yönelimlerinin "Kariyer Dünyası Haritası" Üzerinde Karma Desenle İncelenmesi: Psikolojik Danışma ve Rehberlik Örneği (Doktora Tezi)*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Bilim Dalı.

Zeynel, E. (2014). *Akademisyenlere Yönelik Meslekî Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma (Doktora Tezi)*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Zoralım.Yntl. (1984, Şubat 15). *Mahkemelerce Zoralımına Karar Verilen veya Güvenlik Kuvvetlerince Herhangi Bir Şekilde Ele Geçirilen Ateşli Silah, Mermi, Her Türü Patlayıcı Madde, Bıçak, Kesici ve Öldürücü Alet ile Benzerlerinin Milli Savunma Bakanlığına Teslimi İşlerine Ait Yönetmelik*. Mevzuat Bilgi Sistemi: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.9485&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=> adresinden alındı. (Erişim Tarihi: 11 Mart 2016)