

FBI PERSONEL POLİTİKALARI VE TÜRK POLİS TEŞKİLATINA ÖNERİLER¹

FBI Personnel Policies and the Recommendations to the Turkish National Police Organization

Sinan ÜLKEMEN*

Özet

Kamu örgütleri kendilerine verilen görevleri daha etkili ve verimli yapabilme çerçevesinde, kendilerini aynı işi yapan diğer ülkelerin kamu örgütleri ile karşılaştırmaktadırlar. Bu araştırmada, Amerika Birleşik Devletlerinin birincil soruşturma birimi olan Federal Soruşturma Bürosunun (FBI) örgüt yapısı, yönetim sistemi, özel ajan alımı, eğitimi, atamaları, terfileri, personel performans değerlendirmeleri, ödemeleri, çalışma şartları, izinleri ve fazla mesai keşfedilmekte ve Türk Polis Teşkilatının personel politikaları ile karşılaştırılmaktadır. Araştırma metodu olarak kapsamlı literatür taramasının yanında Dallas FBI İl Müdürlüğünde alan araştırması uygulanmıştır. Türk Polis Teşkilatında personel politikaları açısından, var olan sorunları gidererek etkililik ve verimliliği arttıracak düşünülen bulgular gerekçelendirilerek tavsiye edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Polis, Yönetim, İdare, FBI.

Abstract

The goal of this study is to explore Federal Bureau of Investigation's (FBI) organizational structure, management system, special agent recruitment, training, appointments, promotion system, personnel performance evaluation, payment, working conditions, off times and overtime and to compare these aspects with the Turkish National Police Organization. Public organizations compare themselves with other countries' public

¹ Bu makale Amerika Birleşik Devletleri Washington Eyaleti Seattle şehrinde yapılan ACJS (Academy of Criminal Justice Sciences) Konferansında 17 Mart 2007 günü sunulmuş olan çalışmanın gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

* Emniyet Amiri, ABD Kuzey Texas Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü Doktora öğrencisi, sulkemen@egm.gov.tr
PBD, 10 (2) 2008, ss.25-50

organizations in conducting their work efficiently and effectively. Initially, a comprehensive literature review on the topic will be presented. Field research technique is used to gather data at the FBI Dallas Field Office. Finally, based on this research, some recommendations are also made to improve Turkish National Police's current personnel policies.

Key Words: Police, Management, Administration, FBI.

Giriş

Federal Bureau of Investigation (FBI) örgütü Türkçe'ye en iyi şekilde "Federal Soruşturma Bürosu" olarak tercüme edilebilir. FBI, ABD Adalet Bakanlığı'na bağlı olarak görev yapan asıl soruşturma organıdır. FBI'a kendilerine kanunlarca verilen özel suçları soruşturma sorumluluğu ve yetkisi verilmiştir. Ayrıca diğer kolluk kuvvetlerine parmak izi, suç laboratuvarları hizmeti ile polis eğitimi sağlamakla görevlidir (Stinchcomb, 1996:64).

Özellikle Hollywood filmleri ile FBI, kolluk birimleri arasında dünyada bir 'marka' olmuş ve dünyanın en ücra köşesinde bile FBI ismi bilinir olmuştur. ABD yerel polis müdürlükleri personellerine belli kontenjan dâhilinde FBI Milli Akademisi'nde eğitim verilmesi, FBI eğitimini yerel polis müdürlüklerinde popüler yapmıştır. Bunun yanında, hemen hemen tüm ülkelerin kolluk kuvvetlerine kontenjan vererek, her yıl belirli bir sayıda diğer ülkelerin polis teşkilatları personeline eğitim vermesi, FBI örgütünün popülaritesini daha da arttırmıştır. Amacımız, bu çalışmada FBI örgütünü akademik bir üslup ile personel yönetimi ve politikaları açısından incelemektir.

Bu çalışmada, FBI örgütünün tarihçesi, FBI örgütünün teşkilat yapısı ve yönetim sistemini, personel alım sınavının duyurulması, başvuru şartları, personel alım sınavı, staj eğitimi, aday memurluk dönemi ve FBI Başkanı ile FBI il müdürlerinin atanmasını içeren ajan alım süreci, FBI ajanlarının hizmet öncesi ve hizmet içinde eğitimleri, terfi sistemleri, performans değerlendirmeleri, çalışma saatlerini, fazla mesaiyi, ücretlendirmeyi, atama ve yer değiştirmeyi, izinleri, emeklilik ve sigortayı içeren ajanların çalışma şartları ve sosyal hakları incelenecektir. Son bölümde ise, Türk Polis Teşkilatında eşdeğer uygulamalardan kısaca bahsedilerek, elde edilen veriler ışığında Türk Polis Teşkilatına öneriler getirilecektir. FBI örgütünün yönetim sisteminde özellikle 11 Eylül 2001 sonrasında köklü değişiklikler yapmış olması, birçok personel ve yönetim

sistemi ile ilgili güncel uygulamaların olması açısından önem taşımaktadır.

Araştırma, Dallas FBI İl Müdürlüğünde gerçekleştirilmiştir. Dallas FBI İl Müdürlüğü, FBI'nın 56 İl müdürlüğünden biridir. Texas eyaletinin tüm kuzeyinden sorumludur. ABD çapında büyüklük olarak 15. FBI İl Müdürlüğü'dür. Bu çalışma için, Dallas FBI İl Müdürlüğünde bir Özel Ajan ve bir Personel Şube Müdürlüğü görevlisi ile 17, 31 Mart ve 23 Haziran 2006 tarihlerinde yüzyüze mülakatlar yapılmıştır.

1. Federal Soruşturma Bürosunun Tarihçesi

1934'e kadar "soruşturma bürosu" olarak adlandırılan FBI, 1908 yılında ABD Başkanı Theodora Roosevelt tarafından kurulmuştur (Walker, 1992:15-16). Kuruluşu 26 Temmuz 1908'de Adalet bakanı Charles J. Bonaparte'nin ismi olmayan özel ajanlar birimini Adalet Bakanlığı'nın soruşturma birimi olarak görevlendirmesine dayanmaktadır. FBI, zaman içinde gelişen bu küçük gruptan doğmuştur. FBI'in kuruluşuna ve teknolojik olarak başta olmak üzere geliştirilmesine ilk başkanı olan ve 48 yıl FBI başkanlığı yapan J.Edgar Hoover'in büyük katkısı olduğu bilinmektedir (Encarta Online Encyclopedia, 2006).

Kuruluşunun ilk yıllarında FBI skandallar ile çalkalanmış, özellikle 1920'lerde örgütün skandalları doruk seviyeye ulaşmıştır. 1924'te J.Edgar Hoover, FBI başkanı olarak örgütü yeniden yapılandırmak üzere atanmıştır. 1935 yılında, bugün FBI Milli Akademisi olarak adlandırılan eğitim kurumunu kurmuş ve çok kaliteli FBI ajanlarının yetişmesini sağlamıştır. Ancak Hoover, daha sonra vatandaşların anayasal haklarını ihlal etmeye başlamıştır. Başkan Roosevelt'in 1935 yılında isteği üzerine, politik gruplar üzerinde istihbarat faaliyetlerine başlanılmıştır. Hatta bu istek daha da ileri götürülerek, FBI ajanları tarafından istihbari amaçlı fakat illegal olarak meskenlere girme ve FBI'ı eleştirenleri taciz etmeye kadar gitmiştir. Hoover politikacılar üzerinde de istihbari faaliyetlerde bulunarak, kendisini kongrenin ve başkanın kontrolünden korumuştur. Hoover, eleştirilmekten uzak ABD'nin en güçlü kişisi haline gelmiştir. Hoover'in elindeki gücü kötü kullanımı 1972 yılına kadar devam etmiş, ancak elindeki gücü kötü kullanımı ona yaklaşık yarım asır FBI başkanlığı yapma imkânı vermiştir (Walker, 1992:16,18-19).

FBI, ABD Adalet Bakanlığı'nın soruşturma yapan kolluk birimidir. Tam olarak ülke çapında görev yapan bir tip polis gücü gibi gözükmesine karşın, kanun uygulayıcı sorumluluğu ve görevi verilmiş 32 federal

kanun uygulayıcı güvenlik biriminden biridir (Reebel, 2002:32). FBI'nın görev alanına giren suçlar şunlardır: sivil hakları ihlal suçları, anti-terörizm, yabancı ülkelere karşı-istihbarat, bilgisayar ve yüksek teknoloji suçları, kamu kurumlarında rüşvet ve görevi kötüye kullanma suçları, beyaz yaka suçları, organize suçlar ve organize uyuşturucu ticareti, şiddet suçları ve büyük suçlular ile mali suçlardır (Stinchcomb, 1996:63; FBI Resmi İşbaşvuru Sitesi, 2006). Hoover döneminde, illegal telefon dinlemeler, politik inançları nedeni ile suçlanarak istihbari faaliyetlere ve takibe maruz bırakılma ve hedef grupların ofislerine illegal girme şeklinde, kişilerin anayasal haklarını ihlale dönük FBI misyonundan Hoover döneminden sonra vazgeçilmiştir. Hoover'ın FBI başkanlığı döneminde organize suçların, beyaz yaka suçlarının ve federal sivil hak ihlallerinin soruşturulmasına pek önem verilmemiştir. Bu dönemde FBI gerçek misyonundan sapmıştır. Hoover döneminden sonra gerçek misyona dönülerek, beyaz yaka suçları, organize suçlar ve politik yolsuzluklar odaklı bir FBI görevi yapılmaya başlanmıştır (Walker, 1992:50, 202).

2. Federal Soruşturma Bürosunun Teşkilat Yapısı ve Yönetim Sistemi

FBI Genel Müdürlüğü Washington D.C.'dedir. FBI Genel Müdürlüğü'nün örgütlenmesi 11 daire ve 4 ofis şeklindedir. FBI Genel Müdürlüğü karşı-terörizm, karşı-istihbarat, bilgisayar suçları, ve ağır suçlar soruşturma bölümleri olmak üzere dört operasyonel bölümden oluşur. Ayrıca 10 daire ve 10 şubede operasyon ve idari birimlere destek hizmeti verilmektedir. Soruşturma ve istihbarat görevi 56 taşra (il) müdürlüğü ve 400 küçük il ve kasabalardaki (resident) birimlerce yürütülmektedir (FBI Strategic Plan, 2004-2009:8). Bunun yanında 4 özel taşra birimi, 45 yurtdışı irtibat birimi (Legal Attache office) aynı görevleri yürütmektedir (Pekar, 2005:2). Resident birimler FBI il müdürlüklerine, yurtdışı birimleri ise doğrudan FBI başkanına bağlıdır. Örneğin Kuzey Texas Eyaleti bölgesindeki küçük şehirlerde bulunan tüm resident birimler Dallas FBI İl Müdürlüğü'ne bağlıdır.

Dünya ticaret merkezine yapılan 11 Eylül 2001 saldırıları, ABD istihbarat birimlerinin sistematik bir hatası olarak görülmüştür (Pekar, 2005:4). Kongre'de konuşma yapan FBI ajanı Coleen Rowley, FBI örgütünü "çok büyük ve çok yavaş" olarak tanımlamıştır. Rowley'e göre FBI yapısı, çok eski ve reforma ihtiyaç duymaktadır. Rowley, FBI'nın üst kademelerindeki ağır ve yönetilmesi zor bürokratik yapıya değinerek, dar

düşünceli, egoist ve işbirliğine yanaşmayan görevlilerin FBI'da her rütbede bulunduğu dikkat çekmiştir. Buna cevap olarak FBI başkanı Mueller, FBI'da köklü bir reforma gidecekleri sözünü vermiştir (Locy'den aktaran Swanson, Territo ve Taylor, 2005:149-151).

11 Eylül 2001 saldırılarının faturasının büyük bir kısmı FBI'a çıkarılmış ve 11 Eylül 2001 sonrası FBI'ın örgütlenmesinde kökten değişiklikler yapıldığı belirtilmiştir. 11 Eylül saldırıları birçok federal ve yerel kolluk birimlerinin birbirleri ile koordinasyon ve işbirliği yapmadığını göstermiştir. Bu nedenle örneğin Dallas FBI müdürlüğü gibi il müdürlüklerine, o ildeki il polis müdürlüğü'nden ve diğer federal kolluk birimlerinden birer memur irtibat (liaison) memuru olarak görevlendirilmiştir. Bu irtibat memurları ilgili kolluk birimlerinin personeli olmakta, ancak maaşları FBI tarafından ödenmektedir.

2000 yılı itibariyle FBI'da toplam 11.400 ajan ve 16.000 profesyonel destek personeli (teknik eleman) görev yapmaktadır (Theoharis, 2004:175; Reebel, 2002:31). Bunun yanında bir karşılaştırma yapmak açısından Ocak-2006 itibariyle kurumda 12,487 ajan ve 17,819 profesyonel destek personeli görev yapmaktadır (Lulu Keene Tracker Internet Sitesi, 2006). Bu rakamlara göre, 11 Eylül öncesi ve sonrası personel sayısında çok fazla değişiklik olmadığı görülmektedir.

FBI taşra müdürlükleri (FBI Field Offices) ABD'nin bütün büyük şehirlerinde kurulmuştur (FBI Resmi İnternet Sitesi, 2006). Bunun yanında ülkenin küçük şehir ve kasabalarında 'resident agency' olarak adlandırılan küçük FBI birimleri kurulmuştur. Resident birimler, yaklaşık 20 özel ajanın çalıştığı küçük ofislerdir. Resident birimlerin amirlerine SSRA (supervisory senior resident agent) denmektedir. Birimlerin kurulmasında bölgenin suç yoğunluğu, bölgenin coğrafi durumu ve kaynakların etkili kullanımına duyulan ihtiyaç büyük rol almaktadır.

Dünya Ticaret Merkezine yapılan 11 Eylül 2001 saldırıları ardından, suç ile daha etkili mücadele etmek için FBI'ın daha bir merkezleşmiş yapıya büründüğü iddia edilmektedir. 11 Eylül öncesi FBI il müdürlüklerinin, yerel olarak tesbit edilmiş önceliklere göre hizmet politikası güttüğü ve yüksek derecede özerkliklerinin olduğu ifade edilmektedir (Pekar, 2005:75).

FBI'nın görevleri arasında; eyaletlerin güvenlik güçlerine, diğer ülke ve yerel güvenlik güçlerine destek vermek ile FBI'ın misyonunu daha iyi yapması için teknolojiyi güncellemek de vardır. Ancak günümüzde, FBI'ın terörle mücadele, karşı istihbarat, ağır suçlar ile bilgisayar suçları

ve güvenlik olmak üzere öncelikli dört soruşturma bölümü vardır (Pekar, 2005:22).

FBI'nın bütçesi, programları, seçilmiş soruşturmaları, kongre, senato ve beyaz sarayca görevlendirilmiş komitelerce denetlenmektedir. FBI başkanı, adalet bakanına karşı sorumludur (Reebel, 2002:35). FBI, kendisine 200'den fazla kanun ile görev verilmiş, ABD hükümetinin birincil kolluk birimidir.

3. Federal Soruşturma Bürosunun Özel Ajan Alımları

ABD'de birçok kişi, kanun uygulayıcı kolluk kuvvetlerinde çalışmanın en büyük avantajının, özellikle ülkede ekonomik istikrarsızlık olduğu zamanlarda, düzenli bir meslek olduğuna ve aday memurluk sonrasında iş güvencesi sağlaması olduğuna inanmaktadır (Stinchcomb, 1996:78). Bu anlayış hemen hemen her ülkede olduğu gibi Türkiye'de de vardır. Devlet memurluğunun verdiği iş güvencesi özel sektör ile kıyaslandığında, özel koşullar dışında 'işten atılmama güvencesi'dir. Personel alımının aşamaları bu bölümde maddeler halinde belirtilecektir. Burada bir kavramın açıklanmasına da gerek görülmektedir. 'special agent' kavramını Türk polisindeki en alt rütbeli anlamına gelen 'polis memuru' kavramının karşılığı olarak anlamakta fayda vardır. Çalışmada, FBI'daki kolluk görevi yapan personel kastedilmek üzere 'ajan' kavramı kullanılacaktır. Çünkü FBI'da her rütbedeki personelin ünvanı 'ajan'dır.

3.1. Personel Alım Sınavının Duyurulması

FBI özel ajanlığına başvuru online olarak internetten www.fbijobs.com sitesinden yapılmaktadır. Doğrudan kuruma yapılan başvurular değerlendirilmeye alınmamaktadır. Özel ajan alımı FBI'nın bu web sitesinden ilan edilmektedir. Başvurmaya istekli adaylar online olarak başvurularını yapmaktadırlar. Başvurular yılın herhangi bir zamanı ile sınırlı değildir.

Yeni özel ajan seçme süreci genellikle 6-8 ay arasında değişmektedir. Yurtdışına fazla çıkış ve daha önce birçok işte çalışmış olmak gibi faktörler güvenlik araştırmasının uzun sürmesine neden olabilmektedir. 1996'da 1,075, 1997'de 1,104, 1998'de 756, 1999'da 719, 2000'de 296, 2001'de 279 ve 2002 yılında 966 özel ajan işe alınmıştır (Washingtonpost Haber Dergisi, 2002). Bu rakamların belirlenmesi, Amerikan Kongresinin

ne kadar özel ajan kadrosunu onayladığına veya onaylayacağına göre değişmektedir.

3.2. Başvuru Şartları

Başvuru şartları şu şekildedir: Amerikan vatandaşı olmak, sürücü belgesi sahibi olmak, 23-37 yaşları arasında olmak, tüm ABD ve dünyadaki diğer FBI birimlerinde çalışmaya gönüllü olmak, renk körü olmamak, iyi bir görme ve duyma kabiliyetine sahip olmak, bedensel ve silah kullanmaya mani hali bulunmamak ve dört yıllık üniversite (lisans diploması) mezunu olmaktır (FBI Resmi İşbaşvuru İnternet Sitesi, 2006). Ayrıca, muhasebe, finans, bilgisayar-bilgi teknolojisi, mühendislik, yabancı dil, istihbarat, güvenlik, askeri, fizik, biyoloji, kimya eğitimi veya deneyimi olanlara öncelik tanınmaktadır. Adaylar Milli FBI Akademisinde eğitime başlayabilmek için, yalan makinesi testini, illegal uyuşturucu testini ve renk körlüğü testini geçmek zorundadırlar (FBI Resmi İşbaşvuru İnternet Sitesi, 2006).

3.3. Personel Alım Sınavı

Yazılı Sınav: İnternet üzerinden başvuran adaylar ayda bir defa yapılan sınava çağrılmaktadırlar. Buna göre, FBI bir yıl boyunca 12 defa özel ajan alım sınavı yapmaktadır. Yani özel ajan alımı, sürekli devam eden bir süreçtir. Adaylar telefon ile aranarak yazılı sınav için ikametinin olduğu yere en yakın FBI il müdürlüğüne bildirilecek sınav günü gelmesi istenmektedir.

Beden Eğitimi Sınavı: FBI'a özel ajanlık için başvuran adaylar beden eğitimi sınavından da geçirilmektedirler. Beden eğitimi sınavının bölümleri (1) bir dakika otur-kalk, (2) 300 metre sürat koşusu, (3) maksimum şınav çekme, (4) 1,5 mil koşudur. FBI özel ajan adayı, yeni ajan eğitimine (New Agent Training=NAT) kabul edilebilmek için bu beden eğitimi sınavını geçmek zorundadır.

Adayın Güvenlik Soruşturması: Yazılı ve mülakat sınavını geçen adayların güvenlik soruşturması yapılmaktadır. Kapsamlı bir güvenlik soruşturması yapıldığından, güvenlik soruşturmasının süresi 1-4 ay arasında değişmektedir. Bu nedenle hali hazırdaki ve daha önceki işvereniyle şahsın özgeçmişinde belirttiği referans isimlerle, şahsın tanıdıkları ve komşularıyla, öğrenim gördüğü okuldaki öğretim elemanlarıyla, kredi borçluluğu, tutuklanma, hastalık ve askeri geçmişi ile

irtibat kurularak şahsın geçmişi araştırılmaktadır. Ayrıca aday, illegal uyuşturucu muayenesinden ve başvuruda belirttiği bilgilerin doğruluğunu teyid etmek üzere yalan makinesi testinden de geçirilmektedir. Bu kapsamlı olarak yapılan güvenlik soruşturmasının kuruma çok pahalıya geldiği söylenebilir.

Türkiye’den farklı olarak ABD’de, kredi kullanım geçmişi (credit history) ve sürücülükte alınan trafik cezaları güvenlik soruşturmalarında çok önemli unsurlardır. Kredi kullanım geçmişi, bireylerin borçlarına ve ekonomik sorumluluğuna sadakati için bir ölçüttür. Bunun yanında ABD çapında kişilerin şahsi aracı olmadan yaşaması nerede ise imkânsızdır. Şehirlerde ve şehirlerarasında toplu taşımın toplumsal refahı arttırmak ve diğerlerinden farklı bir ülke yaratmak amacıyla kasıtlı olarak geliştirilmediği değerlendirilmektedir. Nerede ise şahıs başı araç sahipliği söz konusudur. Buna bağlı olarak özel araç kullanmak hayatın büyük bir parçasıdır. Araç kullanmakta iken yapılan hatalar, örneğin alkollü araç kullanma, aşırı hızdan defalarca para cezasına çarptırılma, bireylerin nasıl bir şahıs olduğu ve kanunlara riayeti açısından (veya bireylerin risk değerlendirmeleri (risk assessment) açısından) bir göstergedir.

3.4. Staj Eğitimi

Göreve başlayan özel ajanın ilk görev yerinde en az dört yıl çalışması genel kuralı mevcuttur. Ancak, FBI örgütünün personel ihtiyaçlarına ve bütçe imkânlarına göre bu süre uzamakta veya kısalmaktadır. Kesin olarak belli FBI Akademisinde öğrenilen derslerin pratikte uygulanmasını kolaylaştırmak için yeni ajan, ilk aylarda kıdemli bir ajan rehberliğinde çalışmaktadır (FBI Resmi İşbaşvuru İnternet Sitesi, 2006). Ancak, ABD yerel polis müdürlüklerindeki gibi alan eğitimi (PFT = Police Field Training) staj eğitimi yoktur. Lisans eğitimine sahip adaylar alınarak FBI Milli Akademisi’nde eğitimden geçirildiğinden staj eğitime ihtiyaç olmadığı ve bu şekilde mevzuatlarında bir eğitimin olmadığı ifade edilmiştir. Bunun yanında uygulamada, imkânlar el verdiğince yeni ajanın kıdemli bir ajanın yanına verilerek birlikte görevlendirilmelerine çalışılmaktadır.

3.5. Aday Memurluk

FBI özel ajanı, FBI Milli Akademisinden mezun olduktan sonra iki yıl aday memurluk süresi geçirir. Görevi yanında periyodik olarak hizmet içi eğitim ve seminerlere alınarak bilgi ve becerisi artırılır (FBI Resmi

İşbaşvuru İnternet Sitesi, 2006). Akademi eğitiminin yedinci veya sekizinci haftasında adaylara hangi taşra müdürlüğünde göreve başlayacakları bildirilmektedir. Yeni mezun olan özel ajanların, tayini çıktığı yere giderek göreve başladığından itibaren iki yıllık aday memurluk dönemleri başlamaktadır. Ancak, daha önce orduda veya bir kolluk biriminde görev yapmış ajanların aday memurluk dönemleri bir yıldır (FBI Resmi İşbaşvuru İnternet Sitesi, 2006). Eğer bir ajan bir üniversitede master veya doktora yaparsa, (özellikle ceza adalet sistemi bölümlerinde) FBI Milli Akademisinde aldığı dersler 9 saat ders kredisi olarak master (bir master derecesi genellikle 36 kredidir) veya doktora derecesine yönelik sayılmaktadır.

3.6. FBI Başkanının ve FBI İl Müdürlerinin Atanması

FBI'nın en üst düzey yöneticisi, ABD Başkanı tarafından atanan ve senato tarafından onaylanan bir başkandır (Director). En fazla 10 yıllığına atanmaktadır. 2006 yılı itibariyle FBI başkanı, ABD Başkanı George W. Bush tarafından atanan Robert Mueller'dir. Bu göreve Dünya Ticaret Merkezine 11 Eylül 2001 tarihinde yapılan trajik saldırıdan 6 gün önce yani 04 Eylül 2001 tarihinde getirilmiştir ve 1908'de resmen kurulan FBI'nın altıncı başkanıdır (Theoharis, 2004:176-178; Pekar, 2005:55; FBI Resmi İnternet Sitesi, 2006). Türk Polis Teşkilatındaki Emniyet Genel Müdürünün atanmasının genelde teşkilat dışından yapılması gibi FBI Başkanları da FBI örgütü dışından atanmaktadır. Örneğin Başkan Mueller, uluslararası ilişkiler ve hukuk mezunudur. Geçmişte avukatlık yapmış, adalet bakanlığında çalışmış ve FBI Başkanlığı görevine atanmadan önce Adalet Bakan yardımcılığı görevinde bulunmuştur (FBI Resmi İnternet Sitesi, 2006). Burada dikkat edilebilecek bir husus, Türk Polis Teşkilatında Emniyet Genel Müdürlerinin sürekli kısa sürelerle siyasi iktidarın değişmesine paralel olarak değiştiği göz önünde bulundurulduğunda, FBI'da istikrarlı bir liderlik kültüründen ve istikrarlı kurumsallaşmadan söz edilebileceğidir.

Her FBI İl Müdürlüğü birimi kısaca SAC (Special Agent in Charge) diye adlandırılan bir ajan tarafından yönetilmektedir. Ancak Los Angeles, New York ve Washington şehirleri büyüklüklerinden dolayı, bu şehirlerdeki FBI il müdürlüklerinin başında ADIC diye adlandırılan (Assistant Director in Charge) personel bulunmaktadır. ADIC ve SAC'lar doğrudan FBI Başkanına karşı sorumludur (Pekar, 2005:15; Reebel, 2002:2). Bu büyük şehirlerde ADIC'ların özel program ve operasyonlardan sorumlu SAC yardımcıları vardır.

FBI il müdürleri normal terfi sistemini takip ederek il müdürü kadrolarına atanmaktadırlar. FBI il müdürleri mesleğe özel ajan olarak ilk rütbeden başlamakta ve daha sonra terfi sınavlarında üst pozisyonlara doğru yol alarak FBI il müdürlüğü makamlarını doldurmaktadırlar. Bu sistem Türk Polis Teşkilatında birinci sınıf emniyet müdürü rütbesinin doldurduğu makam olan il emniyet müdürü makamlarına yapılan normal terfi sistemine benzemektedir. Ancak, FBI il müdürü makamına gelebilmek için terfi edilen her üst rütbeye yapılan sınavı geçmek gerekmektedir.

4. Federal Soruşturma Bürosu Ajanlarının Eğitimleri

4.1. Hizmet Öncesi Eğitim

FBI ajanlarının hizmet öncesi eğitimleri Virginia eyaleti Quantico şehrindeki Milli FBI Akademisi'nde yapılmaktadır. Bunun yanında FBI millî akademisi, yerel kolluk birimlerine soruşturma, teknik beceri, yönetim konularında eğitim sağlamaktadırlar. Bu eğitim programlarının, FBI ile yerel kolluk birimlerinin işbirliğini ve koordinasyonunu güçlendirdiği ifade edilmektedir.

Virginia eyaletindeki Quantico FBI Akademisinde ajanlara 18 hafta (toplam 708 saat) hizmet öncesi eğitim verilmektedir. Bu eğitim süresince ajan adayları temel maaşlarını almaktadırlar. Eğitim konularını genel olarak akademik ve soruşturma ağırlıklı dersler kapsamaktadır. Bunun yanında beden eğitimi, yakın savunma dersi, silah bilgisi ve atış dersleri de verilmektedir. Akademi eğitimini başarı ile tamamlayan adaylar, FBI özel ajan statüsü ve rütbesiyle FBI kadrolarında göreve başlamaktaadırlar. Adayların hangi eyalette veya hangi şehirde çalışmak istediği konusunda talepleri de alınmaktadır. Ancak, FBI Akademisinden mezun olan özel ajan, öncelikle hizmetin gereklerine uygun olarak taşra müdürlüklerinden birine atanmaktadır (FBI Resmi İşbaşvuru İnternet Sitesi, 2006). Uygulamada lisans diploması sahibi adaylara 18 haftalık eğitimin yeterli olduğu ifade edilmekle birlikte, FBI görevleri gibi özellikle tecrübe gerektiren görevlerde görev başında daha çok şey öğrenildiği ifade edilmektedir.

4.2. Hizmet İçi Eğitim

FBI özel ajanı FBI Akademisi'nden mezun olduktan sonra iki yıl aday memurluk süresi geçirir. Görevi yanında periyodik olarak hizmet içi

eğitim ve seminerlere alınarak bilgi ve becerisi artırılır (FBI Resmi İşbaşvuru İnternet Sitesi, 2006). Ajanlar her iki yılda 40 saat hizmet içi eğitim almak zorundadırlar. Bu uygulama Teksas eyaletindeki yerel polis müdürlüklerinin hizmet içi eğitimleri ile aynıdır. Yerel polis müdürlüklerinde polis personeli 40 saat hizmet içi eğitim almadığında polislik lisansını kaybedebilmektedir. Ancak, FBI ajanları böyle ciddi bir uygulama ile karşı karşıya değildir.

5. Federal Soruşturma Bürosu Ajanlarının Terfi Sistemi

Yönetim açısından 'terfi veya yükselme', kişinin daha çok verim sağlayabileceği bir yerde kullanılmasını ifade etmektedir (Tutum, 1979). Yükselme bilgi ve yeteneğini arttırmak için gayret gösteren ve yüksek derecedeki verimliliğini muhafaza eden personeli teşvik etmek için verilen bir ödül anlamına da gelmektedir (Gültekin, 2003:200). Olabildiğince işi ehline layık olana verme yolu olarak anlaşılabilir. Yükselme ile ilgili bazı düzenlemeler geçmiş performanslara verilen taltifler olarak da değerlendirilebilmektedir (Gültekin, 2003:201).

Örneğin Dallas FBI İl Müdürlüğü'nün en üst amiri SAC olarak adlandırılan (Special Agent in Charge) ajandır. Dallas taşra müdürüne (SAC) bağlı birimlerin en üst amiri ise, ASAC (Assistant Special Agent in Charge) diye adlandırılan şube müdürleridir. Şube müdürlerine, SSA (Supervisors Special Agent) diye adlandırılan büro amirleri bağlıdır. En alt kademe de birimin özel ajanları (Special Agents) bulunmaktadır. Kısaca rütbe ve pozisyonlar küçükten büyüğe şu şekildedir: Özel Ajan, (SA=Special Agent), Büro Amiri (SSA=Supervisors Special Agent), Şube Müdürü (ASAC=Assistant Special Agent in Charge), FBI Taşra İl Müdürü (SAC=Special Agent in Charge), ve FBI Başkanı (Director). FBI il müdürleri doğrudan FBI başkanına bağlıdır. Görüldüğü üzere rütbe ve makamlar sınırlı sayıda tutulmuştur. Özel ajanlar ile amirleri arasında fazla hiyerarşinin ve katmanın olmaması hizmette verimliliği ve hızı artırıcı faktör olarak görülebilir.

Her FBI özel ajanının terfi etme hakkı vardır. Başarılı ve nitelikli personelin terfi etmesine özen gösterilmektedir. Ayrıca işe alma ve terfilerde azınlıklara, kadınlara ve engellilere eşit iş fırsatı sağlanmaktadır (FBI Resmi İşbaşvuru İnternet Sitesi, 2006). Terfiler, özel değerlendirme şirketlerine yaptırılmaktadır. FBI Başkanlığı, terfi amacıyla özel değerlendirme şirketi kiralamaktadır. Türk Polis Teşkilatı'ndaki gibi yılın belli zamanı toplu terfi yapılmamaktadır. Bir yönetici veya amirlik

pozisyonu emeklilik gibi çeşitli nedenlerle boşaldığında bu pozisyon FBI internet sitesinde ilan edilmekte ve sınav açılmaktadır.

Bir üst rütbeye terfi etmek isteyen ajanlar spesifik olarak amirlik pozisyonlarına online olarak internetten başvuru yapmaktadırlar. Değerlendirme Merkezleri, 'orta düzey yönetici beceri ölçme testleri' kullanarak başvuran adayların terfi sınavını yapmaktadır. Bu terfi sınavı adaylar ile telefonda yapılmaktadır. Sınavı yürütecek sınav uzmanı, telefonda adaya bir olay senaryosu okumakta ve bu senaryoya bir yönetici olarak nasıl müdahale etmesi gerektiği konusunda cevabını alarak adayın liderlik ve yöneticilik özellik ve davranışlarını değerlendirmektedir. Bu sınavdan birkaç gün sonra başvuran adaya başvurduğu amirlik pozisyonuna kabul edilip-edilmediği bildirilmektedir.

Değerlendirme merkezleri terfilerde çok kullanışlı bir metod olarak görülmektedir. Çünkü yazılı test gibi yüksek puan almaya bağlı değil, tamamen davranış becerilerini ölçmektedir. ABD'de özel sektör ve federal hükümet, FBI dahil olmak üzere terfilerde değerlendirme merkezlerini kullanmaktadır (Stinchcomb, 1996:25).

Bu yapılan sınav diğer bir anlamda liderlik beceri ölçümüdür ve yedi temel beceriyi ölçmeyi hedeflemektedir. Bunlar: (1) liderlik, (2) diğer insanlarla ilişki kurma becerisi (interpersonal), (3) irtibat (liaison) becerisi, (4) organizasyon ve planlama, (5) problem çözme ve karar verme, (6) esneklik ve adaptasyon, (7) iletişim (communication) becerileridir (The FBI's Counterterrorism Program, 2004:60).

Terfi konusunda diğer bir önemli husus, amirlik pozisyonu isteyen ajanların görev yaptıkları şehir büyük bir ihtimal ile değişeceğinden başka eyalette ve şehirde çalışmayı göze almış olmaları gerektiğidir. Bazı ajanlar kurulu düzenini bozmamak için başka bir eyalette ve şehirde çalışmak istememekte ve bu nedenle hiçbir zaman amirlik pozisyonlarına başvurmamaktadırlar. Örneğin, bir özel ajanın kendi şehri Dallas'tır ve Dallas FBI müdürlüğünde göreve başlamıştır. Aksi bir konu olmadıkça bu FBI ajanı Dallas FBI müdürlüğünden emekli olabilmektedir. Bu yüzden ajanlar, amirlik pozisyonlarına kendi şehirlerini terk etmemek için başvurmamayı tercih edebilmektedirler. Ama hizmetin gereklerine göre özel ajan başka bir eyalete veya şehre de atanabilmektedir. Eğer ajan böyle bir atamayı reddederse istifa etmek durumunda kalabilmektedir. Bu konuda garanti yoktur. Ancak, uygulamada birçok ajanın kendi şehrinde çalışabildiği ve göreve başladığı yerde emekli olabildiği ifade edilmektedir.

6. Federal Soruşturma Bürosu Ajanlarının Performans Değerlendirmesi

Ajanların sicilleri yıllık olarak doldurulmaktadır. Ajanın ilk amiri, değerlendirilen ajanın sicil formunu doldurur. Değerlendirilen ajan ve ilk amiri karşılıklı olarak sicil formunu ve performansını birlikte değerlendirmektedirler. Amir, ajana başarılı olduğu hususları ve eksik olduğu konuları bir de yüzüne karşı okumaktadır. Daha sonra ikisi birlikte sicil formunu imzalamaktadırlar. Değerlendiren amirin bir üst amiri ise doldurulan sicil formunu gözden geçirmekte ve gözden geçirdiğine dair imzasını atmaktadır. Ancak, bu gözden geçirme puanlama şeklinde değildir. Bu konuda 'gizlilik' ilkesi çerçevesinde FBI ajanından ve personel departmanından daha fazla bilgi elde edilememiştir.

7. Federal Soruşturma Bürosu Ajanlarının Çalışma Şartları Ve Sosyal Hakları

7.1. Çalışma Saatleri ve Fazla Mesai

Ajanların soruşturma görevinin karakterine uygun olarak çok esnek çalışma saatleri vardır. Fazla mesai, esas maaşın %25'i olarak esas maaşa ilaveten ekstra peşin ve fiks olarak ödendiğinden her gün 10 saat görev yapmak zorunluluğu şeklinde belirlenmiştir (Stinchcomb, 1996:83). Çalışma saatleri 08:00 - 19:00 olarak düzenlenmiştir. FBI ajanları poliste olduğu gibi vardiya sisteminde çalışmamaktadırlar. Bunun yanında normal olarak, hafta sonu ve ABD'de tesbit edilen 10 resmi bayram gününde çalışmamaktadırlar. Ancak, özel bir soruşturma veya operasyonun varlığına göre bu tatil günlerinde de çalıştırılabilmektedirler. Fakat yapılan bu fazla mesai, takip eden işgünlerinde dengelenmektedir.

7.2 Ücretlendirme

Federal kolluk örgütlerinde ücretler yerel ve eyalet kolluk kuvvetlerinden daha fazla olma eğilimindedir (Stinchcomb, 1996:82). FBI Milli Akademisi eğitiminin bitiminden sonra FBI ajanları görev yerlerinde görevlerine başlarlar ve aldıkları ilk maaş 2006 yılı itibariyle yıllık brüt \$43,441 dolardır. Bu ücrete ek olarak bu ücretin %25'i, mesai saatlerine bağlı olmadan çalışıldığı için fazla mesai tazminatı olarak (availability pay) ödenmektedir. Ayrıca görev yapılan şehrin veya eyaletin yaşam standartlarına göre extra bir ücret (locality payment) maaşa eklenir.

Örneğin ABD'nın en pahalı eyaletleri olarak kabul edilen New York, New Jersey ve Philadelphia'da FBI ajanlarına daha fazla yerel ödeme (locality payment) yapılmaktadır (FBI Resmi İşbaşvuru İnternet Sitesi, 2006; Washingtonpost Haber Dergisi, 2002).

Bu uygulama "eşitlik" ilkesi gereği adil bir yaklaşımdır. FBI, ajanlarını şehirlerin yaşam standartlarına göre desteklemektedir. Yaşam standardı pahalı olan şehirlerde çalışan FBI ajanları mağdur edilmemektedir. Günlük olarak bir FBI ajanı on saat çalışmaktadır. Diğer devlet memurlarına göre günde iki saat fazla, haftada 40 saat yerine 50 saat çalışmaktadırlar. Fakat bu çalışma saatleri soruşturmaların tabiatına uygun olarak mümkün olduğunca esnek tutulmuştur. Buna göre yeni işe başlayan bir FBI özel ajanının yıllık maaşı brut \$43,441 + \$10,860 + locality payment şeklinde olmaktadır (Washingtonpost Haber Dergisi, 2002). Ancak, Türk kamu personel sisteminde olduğu gibi FBI ajanlarına çocuk yardımı veya aile yardımı ödeneği yapılmamaktadır.

7.3. Atama ve Yer Değiştirme

2004 yılından itibaren yeni bir kariyer planı ve yapılanma başlatılmıştır. Ajanlar (1) istihbarat, (2) terörle mücadele, karşı istihbarat, (3) bilgisayar suçları, (4) ağır suçlar konularında bölümlere ayrılmış ve ajanların bu konularda kariyer yapmaları ve uzmanlaşmaları amaçlanmıştır. Yeni bir yer değiştirme ve atama planı uygulanmaya başlanmıştır. Mezun olan FBI ajanları ilk olarak üç yıl 41 küçük taşra il müdürlüğünün birisinde çalıştırılmaktadır. Yaklaşık üç yıl sonra ajan 15 büyük FBI il müdürlüğünden birine uzmanlığı ile ilgili bölüme atanmaktadır (The FBI's Counterterrorism Program, 2004:31-32).

Özel ajan, ilk atandığı birimde 4 hizmet yılını tamamladığında isteğine bağlı olmaksızın hizmetin ihtiyacına göre tayini başka bir eyalet veya şehirdeki FBI birimine çıkarılabilmektedir. Ancak, aynı birimde birimin ihtiyacından dolayı on yıldan fazla çalışan ve tayini başka bir birime çıkmamış olan personel, zorunlu tayine tabi değildir. Kural bu olmasına karşın, uygulamada genel olarak özel ajanların şehirden şehire veya başka eyaletlere tayinlerinin zorunlu olarak pek sık çıkarılmadığı ifade edilmektedir. Yer değiştirme ve atamalarda, genelde personelin çalışmak istediği şehir birinci kriter olarak alınmakta, ikinci kriter olarak hizmetin ihtiyaçlarına odaklanılmaktadır. Türk Polis Teşkilatı'nda olduğu gibi her sene belirli bir dönemde yapılan sürekli bir 'atama ve yer değiştirme' politikası söz konusu değildir.

7.4. İzinler

Senelik İzin: Ajanların kullandıkları izinleri kısaca bu bölümde açıklayacağız (FBI Resmi İşbaşvuru İnternet Sitesi, 2006). Ajanların hizmet yıllarına göre değişen senelik izinleri vardır. 1 ile 3 yıl arası hizmeti olan ajanlar 13 gün senelik izin, 4-15 yıl arası hizmeti olanlar 19 gün, 15 yıldan fazla hizmeti olanlar ise 26 gün senelik izin kullanabilmektedirler. Bu izin günleri sadece hafta içi olarak kabul edilen iş günleridir. Hafta sonları personel zaten izinli olarak kabul edilmekte ve senelik izine dâhil edilmemektedir. Örneğin, 26 gün senelik iznini bir defada kullanan ajan, aslında hafta sonları dâhil olarak 35 gün izin kullanacaktır. Ajanlar yıllık izinlerini biriktirebilirler, ancak bir defada hizmetin gerekleri göz önünde bulundurularak 6 haftadan fazla senelik izin kullanılmamaktadır.

Hastalık İzni: Ajanlar her iki haftada 4 saat hastalık izni kazanmaktadır. Sekiz saat bir gün izin anlamına gelmektedir. Bunun toplamı yılda 13 gün hastalık izni kazanmak anlamına gelmektedir. Uygulamada bu izin doktor raporuna gerek olmadan kullanılan izindir. Personel amirine hasta olduğunu bildirir ve işe gitmez. Bu gitmediği gün hastalık izninden düşülür. Ancak uygulamada hastalık izninin üçüncü gününde olan bir ajanın doktora giderek doktor raporu alması veya tedavi olması beklenir. Aksi takdirde hastalık iznini kötüye kullandığı düşünülmektedir.

Bayram İzni: Ayrıca federal hükümetçe 10 önemli gün bayram günü olarak tatil ilan edilmiştir. Ajanlar diğer federal memurlar gibi bu 10 resmi bayram gününde izin kullanmaktadır. Bu bayram günleri: Yılbaşı, Martin Luther King'in doğum günü, Presidents günü, Memorial günü, Bağımsızlık günü, İşçi Bayramı, Columbus günü, Gaziler günü, Şükran (Thanksgiving) günü ve Christmas'tır.

Ücretsiz İzin: Sadece özel durumlarda geçerli olmak ve özlük hakları saklı olmak üzere ajanlar 12 aylık bir periyotta 12 hafta ücretsiz izin kullanabilirler. Bu özel durumlar: (1) doğum yapmak ve bebeğe bakmak, (2) ciddi bir sağlık sorunu bulunan eşe, çocuğa ve anne-babaya bakmak, (3) personelin kendisinin işini yapamayacak derecede sağlık sorunu bulunmasıdır. Ancak, bu ücretsiz izinden yararlanabilmek için en az bir yıllık hizmeti olmak şartı vardır.

Doğum İzni: Türk Devlet Memurları kanununca verilen doğum izni gibi ücretli doğum izni yoktur. Annelik izni altı aydan fazla kullanılmamaktadır. Kullanılan annelik izni, hastalık izninden düşülmektedir. Doktor istirahat raporuna dayanan istirahat günleri

hastalık izninden düşülmektedir. Doktor uzun süreli çalışamaz raporu verirse bu istirahat süresi senelik izinden veya senelik izin ve ücretsiz iznin birleşiminden karşılanmaktadır. Annenin doğum nedeniyle yardıma ihtiyacı olduğu durumlarda, erkek ajana babalık izini kullanılabilir. Bu amaçla, erkek personel hastalık izninden 5 gün kullanabilir. Bu süre 8 güne kadar özel durumlar için uzatılabilir. Bunun yanında personel ölüm izni de kullanabilmektedir. Personel, bir aile bireyine bakmak veya bir aile ferдинin cenazesi için 5 gün hastalık izninden kullanabilir. Özel durumlarda bu süre 8 güne uzatılabilir.

7.5. Emeklilik

1983 yılından sonra göreve başlayan federal memurlar, federal memur emeklilik sistemine (Federal Employees Retirement System=FERS) tabidirler. Ajanlar 50 yaşına geldiklerinde veya 20 sene hizmet yılını doldurduklarında emeklilik hakkı kazanmaktadır. 57 yaş ajanlar için zorunlu emeklilik yaşıdır. Ancak, bu zorunlu emeklilik yaş sınırı hizmetin gereklerine göre FBI Başkanı tarafından şahıslar bazında değiştirilebilmekte ve uzatılabilmektedir.

7.6. Sigorta (Insurance)

Normal olarak federal memurlara federal memur hayat sigortası (FEGLI) yapılmaktadır. Bu temel hayat sigortasıdır ve kaza sonucu ölümleri ve sakat kalmaları kapsamaktadır. Ancak memur bunu istemez ise iptal edilmekte ve memur daha kapsamlı bir sigorta satın alabilmektedir. Federal memur sağlık programı (FEHBP) federal görevlilere üç çeşit sağlık sigortası imkânı tanımaktadır. Bu çeşitler arasındaki farklar devletin aidatının bir kısmını ödemesine göre değişmektedir. Bunun yanında, özel ajan karşılıklı yarar derneğinin (SAMBA) sponsorluğunu yaptığı bir program da vardır. Bu plan, ajanların kendilerini, eşleri ve 22 yaşın altındaki evlenmemiş çocuklarını kapsayacak bir sigorta programıdır.

Bunun yanında isteğe bağlı olarak satın alınabilecek ve aidatları aylık olarak ödenen özel fonlar da vardır. Örneğin, federal hayırseverler fonu ajanın ölümü halinde ailesine \$15,000, özel ajan sigorta fonu ise aileye \$30,000 ödemektedir. Görevden dolayı meydana gelen yaralanmalar ve hastalıklarda ise ajan, otomatik olarak kendisini kapsayan ve ücretsiz Federal Çalışan Tazminat Kanunu'na tabidir. Bu kanuna göre ajanın her

türlü tedavi masrafı federal devletçe ödenmekte ve ajan çalışmadığı günlerin ücretini de almaktadır.

Sonuç ve Öneriler

11 Eylül 2001 sonrası FBI'in örgütlenmesinde kökten değişiklikler yapıldığı belirtilmiştir. 11 Eylül saldırıları birçok federal ve yerel kolluk birimlerinin birbirleri ile koordinasyon ve işbirliği yapmadığını göstermiştir. Bu nedenle örneğin Dallas FBI müdürlüğüne Dallas Polis Müdürlüğünden ve diğer federal kolluk birimlerinden birer memur, kolluk kuvvetleri arasında iletişimi kurmak üzere irtibat (liaison) memuru olarak görevlendirilmiştir. Aynı uygulama Türkiye'de illerde jandarma ve polis için düşünülebilir. İl jandarma komutanlıkları subay rütbesinde bir personelini il emniyet müdürlüğünde, il emniyet müdürlüğü de rütbeli bir personelini İl jandarma komutanlığında irtibat memuru olarak görevlendirebilir. Polis ve jandarma kuvvetleri görev gereği birbirleri ile irtibat kuracakları zaman bu irtibat görevlileri aracılık edebilir. Böylece Türkiye'de kolluk kuvvetleri arasındaki iletişim daha da artırılmış olabilir.

Personel eğitimleri açısından; FBI'daki üç aylık FBI Akademisi eğitiminin Türk Polis Teşkilatında da uygulanması konusu değerlendirilebilir. Türk Polis Teşkilatı'ndaki iki ve dört yıllık polis eğitimleri kısaltılarak yoğunlaştırılabilir veya üç aylık veya altı aylık bir eğitim diğer üniversite mezunu olup da polis olmak isteyenlere verilebilir. Ancak, Türk Polis Teşkilatındaki mevcut eğitim sisteminin mesleğe yönelik olarak bilgi paylaşım sistemini rahatlattığı gözönünde bulundurulduğunda faydalı olarak görülebilir.

Türkiye'deki mevcut üniversite lisans mezunlarından polis olmaya istekli olanlar ABD'deki gibi kısa bir polislik eğitimi ile polis yapılabilir. FBI Akademisi gibi bir eğitim verilerek polis kadrolarına atanmaları sağlanabilir. Ancak bu sürenin en az lisans sonrası altı ay eğitim şeklinde olmasının daha iyi olacağı düşünülmektedir. Bu şekildeki uygulamanın Türk polisinde Aralık 2005'te uygulanmaya başlandığı görülmektedir. Türk Polis Teşkilatının ihtiyacı olan polis memurlarını yetiştirmek üzere 4 yıllık fakülte mezunlarından aranan niteliklere sahip olan adaylara, 6 aydan az olmamak üzere polis meslek eğitimi veren beş polis meslek eğitim merkezi kurulmuştur. Bu uygulamanın devam etmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Hizmet içi eğitim tüm personele FBI’da olduğu gibi sürekli hale getirilebilir. Bu amaçla bölge eğitim merkezleri kurularak hizmetiçi eğitim yerelleştirilebilir ve her personelin her yıl belirli bir saat hizmetiçi eğitim alması zorunluluğu getirilebilir. Veya mevcut polis eğitim merkezleri daha aktif hale getirilerek bölge eğitim merkezi haline getirilebilir. Hizmet içi eğitim cazip hale getirilebilir. Bu hizmet içi eğitimlerin bir kısmı ABD’de olduğu gibi internet üzerinden de yapılabilir. En önemlisi, mezuniyet sonrası kısa süreli mesleki eğitimler, düzenli periyodlar halinde, çalışılan birimlerin ihtiyaçlarına yönelik yeniden ele alınarak ve pratik uygulayıcı tecrübesi ile birlikte kesintisiz kavramsal bilginin birlikte ele alındığı eğitim anlayışı içinde ülkemizde yaygın hale getirilebilir.

Personel terfileri açısından; FBI’daki rütbe ve pozisyonlar; (1) Özel Ajan, (SA=Special Agent), (2) Büro Amiri (SSA=Supervisors Special Agent), (3) Şube Müdürü (ASAC=Assistant Special Agent in Charge), (4) FBI Taşra (il) müdürü (SAC=Special Agent in Charge), ve (5) FBI Başkanı (Director) şeklindedir. FBI il müdürleri doğrudan FBI başkanına bağlıdır. Rütbeler ve pozisyonlar görüldüğü gibi sınırlı sayıda tutulmuştur. Alt rütbeyi oluşturan ‘özel ajanlar’ ile amirleri arasında fazla katmanın olmaması hizmette verimliliği ve hizmetin hızını arttırıcı faktör olarak görülebilir. Ayrıca, makam kadar rütbeli olması, makam boşaldıkça terfi yapılması da üst rütbelerde eş makama sahip olmayan aynı rütbedeki personelin bulunmasını önlemektedir. Böyle bir sistem Türk Polis Teşkilatının aksine, mesleğe başlandığında terfi ettirmeye peşinen “söz vermeyen” bir uygulama mantığını ön plana çıkardığı görülmektedir.

FBI’da 5’li rütbe katmanı bulunmasına rağmen, Türk Polis Teşkilatında ise bu katman 10’dur. Türk polis rütbe sisteminde rütbe katmanının azaltılması gerektiği değerlendirilmektedir. Birinci öneri olarak, Türk polis müdür rütbesindeki 4 rütbe katmanının ikiye indirilmesinde fayda mülhaza edilmektedir. 3 ve 4. sınıf emniyet müdürü rütbesi katmanı kaldırılabilir. Çünkü bu iki rütbe mevcut uygulamada şube müdürlüğü pozisyonuna denk gelmektedir. Bunun yanında emniyet amiri rütbesine şube müdürü görevi, 2. sınıf emniyet müdürlerine il emniyet müdür yardımcısı görevi, 1. sınıf emniyet müdürüne de şu andaki uygulamadaki il emniyet müdürü görevi verilebilir. Bu şekilde ‘emniyet müdürü’ rütbesinin, askeri örgütlerde ‘general’ rütbesinin algılanışı gibi, sadece sınırlı sayıda üst düzey polis personeline ait olması sağlanabilir. İkinci bir öneri olarak, komiser

yardımcısı ile komiser rütbeleri de genelde aynı görevleri yapmaktadırlar. Bu nedenle komiser yardımcısı rütbesi de kaldırılabilir.

Buna göre tavsiye edilebilecek rütbeler şu şekilde olacaktır: (1) polis memuru, (2) komiser (grup amiri), (3) başkomiser (gruplar amiri), (4) emniyet amiri (şube müdürü), (5) 2. sınıf emniyet müdürü (müdür yardımcısı), (6) 1.sınıf emniyet müdürü (il emniyet müdürü ve daire başkanı)'dır.

Koçöz (2005) rütbe terfi esaslarını düzenleyen Emniyet Teşkilatı Kanunu 55. maddenin 13 yıl içerisinde 4 kez değiştiğini 5. değişikliğin gündemde olduğunu belirtmektedir. 1 ve 2. sınıfta emniyet müdürlüğü rütbelerine de 'kadrosuzluktan zorunlu emeklilik' getirilmiş ancak bu hüküm yürürlüğe girmeden Anayasa Mahkemesi tarafından yürütmesi durdurulmuş ve ardından 1. sınıf emniyet müdürleri ile ilgili bölüm 2003 yılında iptal edilmiştir. ABD'de, gerek FBI'da gerekse yerel polis müdürlüklerinde 'kadrosuzluktan emeklilik' diye bir kavram ve uygulama bulunmamaktadır. Terfi edilebilecek kadro açıldıkça terfi yapılmaktadır. Türk Polis Teşkilatında olduğu gibi 'otomatiğe bağlanmış' bir terfi sistemi yoktur. Üçüncü bir öneri olarak, pozisyon açıldıkça terfi yapılması, terfi yapılmak için pozisyon açılmamasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Koçöz polis dergisindeki makalesinde (2005) Türk Polis Teşkilatı terfi sistemi ile ilgili şu önerileri getirmektedir: (1) Terfi ile ilgili yapılanmanın yeni bir sisteme bağlanarak, hiyerarşik yapılanmadaki çarpıklığın, tıkanmanın adilane bir şekilde giderilmesi, (2) Emniyet Amirliği sonrası Türk Silahlı Kuvvetlerindeki kurmaylık sistemi benzeri yapılanma düzenlenmesi, sınav sonrası kurmay adaylarının Harp Akademileri benzeri en az 1 yıllık yöneticilik eğitimine tabi tutulması, (3) Emniyet Müdürlüğü Sınıflarında süresini dolduran personelin bir üst rütbeye geçişlerinin kadrosuzluk nedeniyle yapılamamasının kişinin hakkının ihlali olarak algılandığından yeni kadro yapılanması, kadrosuzluk nedeniyle emeklilik durumu, ekonomik ve özlük hakların iyileştirilmesi bir bütün olarak, sistem olarak ele alınmalı, (4) 1.Sınıf Emniyet Müdürlüğü içerisinde istihdam edilecek görevlerin-makamların sürelerinin belirlenmesinin hem atanan kişi için, hem de kurumun stabilitesi adına güvence olacağı, tıpkı PMYO Müdürlerinin 3 yıl, Polis Akademisi Başkanının 4 yıllık süresinin diğer makamlar içinde (Daire Bşk., İl Em. Md., Müfettiş, APK Uzmanı vd.) belirlenmesinin belirsizliği, durağanlığı ortadan kaldıracağı, (5) Müstakil Yönetici konumunda (İl Müdürlüğü, Daire Başkanlığı gibi..) görev verilecek olanların eliminasyondan geçirilmesi, bu makamlar için objektif kriter ve

standartların getirilmesi ve ardından bu görevlere atanana yönelik ‘Üst Düzey Yöneticilik Eğitimi’ adı altında bir kursun gerçekleştirilmesidir.

Koçöz’ün önerilerinin, gerçekten de Türk Polis Teşkilatının gerçek yönetim sorunlarının çözümüne ışık tuttuğu değerlendirilmektedir. Yukarıda belirtilen önerilere katılmakla birlikte, ‘rütbelerde bekleme süresi’ kavramının FBI terfi sistemine çok yabancı bir konu olduğunu belirtmekte yarar görülmektedir. İlgili bölümde işlendiği üzere, FBI’da rütbelerde bekleme diye bir kavram yoktur. Boş kadro açılınca sınav açılmakta, bu şekilde o kadro veya makam sınav sonucuna göre karşılığı olan rütbeli ile doldurulmaktadır. Sınav yapıp kadro doldurulana kadar bir rütbeli o makama vekâlet etmektedir. Makamlara eş düşen rütbelerin fazlalığı gibi bir uygulama olmaması, ihtiyaç oldukça personel terfisi yapması nedenleriyle üst rütbelerde bir yığılma mümkün de olmamaktadır. Bu uygulamanın, Türk Polis Teşkilatında büyük bir yönetim sorununu çözecek bir uygulama olduğu düşünülmektedir.

FBI’da terfilerde ‘değerlendirme merkezlerinin’ (assessment centers) kullanılmasının çok başarılı ve faydalı olduğu değerlendirilmektedir. Lowry (1997:53; 1996) ABD’de yaptığı araştırmada, nüfusu 50 bin ve daha yukarı olan şehirlerin yüzde 62’sinde yerel polis müdürlüklerinin terfilerde değerlendirme merkezlerini kullandıklarını ifade etmektedir. Türk Polis Teşkilatında da terfilerin FBI’da olduğu gibi “yönetici beceri ölçme testleri” kullanılarak “liderlik beceri ölçümü” sonucu personelin terfi ettirilmesi sağlanabilir. ABD’de bu tür şirketler özel şirketlerdir ve kamu olsun özel olsun her türlü örgütler kendi örgütlerinin politikasına göre personelin terfi ettireceğinde bu merkezleri kullanmaktadır. Bu değerlendirme şirketleri ücret mukabilinde terfi ettirmeye layık en iyi personeli belirleyerek terfi ettirme yetkisine sahip üst düzey yöneticilere bildirmektedirler. Bu şirketler bilimsel olarak bir yöneticide veya liderde bulunması gerekli özellikleri tespit eden çeşitli ölçütler kullanmaktadır. Bilimsel yöntemlerle, terfi ettirilecek en iyi liderlik özelliğine sahip personeli seçmek pek de zor olmamaktadır.

Türkiye’de, en azından özellikle il emniyet müdürlüğü makamlarına yapılacak atamalarda değerlendirme merkezleri kullanılarak mevcut adayların arasından liderlik ve yöneticilik özelliği ve becerisi en fazla olan aday seçilebilir. Mümkün olduğunda ise tüm terfilerde de böyle bir test kullanılabilir. Teşkilatta personel seçimi ve yükseltme alanında kalıcı bir sistem kurulması ve bu amaçla Polis Akademisi bünyesinde değerlendirme merkezi niteliğinde “Polis Seçme ve Değerlendirme Enstitüsü” kurularak bilgi, yetenek, zeka ve psikolojik testler yapılmak suretiyle, teşkilatın üst düzey pozisyonlarına en uygun elemanların

seçilmesi sonucu, özellikle terfiler konusunda sağlıklı kararlar alınabileceği düşünülmektedir (Özgüler, 2001).

Türk Polis Teşkilatında her rütbede eleme usulünün geçerli olduğu ve rütbelerde kadrosuzluktan oluşacak yığılmalara imkân vermeyen, kayırma gibi dezavantajları bertaraf eden, liyakatın esas alındığı bir sistemin geliştirilmesi halinde mesleğin terfi kaynaklı problemlerinin sonlandırılabilmesi değerlendirilmektedir (Gültekin, 2003:216). Bu aynı zamanda çeşitli anket sonuçlarından astlarda var olduğu anlaşılan ve üst rütbelerdeki yığılmadan kaynaklanan, bir üst rütbeye terfi edememe endişelerini ve bu endişelerini bertaraf edecek etik olmayan girişimlerini de ortadan kaldıracaktır (Özcan ve Gültekin, 2000:87).

Personel performans değerlendirme açısından; FBI performans değerlendirme sistemindeki gibi performansı değerlendiren sadece ilk amir olmalıdır. İkinci bir amir sadece değerlendirilen memurun sicilinin ilk amiri tarafından hakkaniyetli doldurup doldurulmadığını kontrol etmelidir. Bunun yanında, polisin kendi mütaka alanı içindeki verimliliğini ve etkinliğini ölçmeye yönelik spesifik performans kriterlerinin belirlenmesi faydalı görülmektedir. Bu kriterler birimlerin misyon ve vizyonu ile olan tutarlılığı da göz önünde bulundurularak düzenli performans değerlendirmeleri yapılması şeklinde olmalıdır. Doldurulan değerlendirme formunda, değerlendirilen memurun imzasının ve yorumunun olması, değerlendiren ilk amir ile değerlendirilen personelin performansının yüzyüze tartışılması güzel bir uygulamadır.

Böylece performans değerlendirme uygulamasının amacına uygun olarak, polis yönetim sisteminin içine daha fazla aktif olarak sokulması sağlanmış olacaktır. Astlar, zayıf performanslarının yıl sonu veya altı ayda bir karşılıklarına çıkacağını ve amirlerince yüzlerine okunacağını bileceklerdir. Böylece performans değerlendirme sistemine daha şeffaf bir uygulama getirilmiş olunabilir. Astlar, uygun bulmadıkları aynı fikirde olmadıkları değerlendirmelere anında müdahale etme fırsatı bulacaklardır. Böylece daha güvenilir bir performans değerlendirme sistemi ile ast-üst ilişkileri daha güvenilir ve sağlam bir hale gelebilecektir.

Çalışma şartları ve sosyal haklar açısından; Emniyet Genel Müdürü makamına atanan personel sık sık değiştirilmeyerek, görev süresi belli bir süre ile sabitlenebilir. Rektör seviyesindeki Polis Akademisi Başkanı'nın, Polis Yüksek Öğretim Kanunu uyarınca dört yıllığına atanması gibi bir uygulama Emniyet Genel Müdürlüğü ve il emniyet müdürlükleri makamları için uygulanabilir. Ayrıca, belirlenecek bir süre Emniyet

Genel Müdürlüğü ve il emniyet müdürlükleri makamlarını işgal etmiş bir personel teşkilatta sirkülasyonu sağlamak üzere zorunlu emekliliğe sevk edilebilmelidir. FBI'da hizmet yılı 20 yıl iken ve emeklilik yaşı 57 iken, Türk Polis Teşkilatında sadece yaklaşık 20 yıldır il emniyet müdürlüğü makamlarında bulunan personelin var olması üzerinde hassasiyetle durulacak bir husus olduğu düşünülmektedir.

Kurumsallaşmış liderlik açısından örgütlerin yöneticileri değerlendirildiğinde, FBI'ın şu anki başkanının, 1908'de kurulan kurumun altıncı başkanı olduğu bilinmektedir. Geçen yıllarda çıkarılan bir kanun ile FBI başkanlarının görev süresi 10 yıl ile sınırlandırılmıştır. Türk Polis Teşkilatındaki yaklaşımdan farklı olarak, FBI'da FBI başkanı Hoover'dan kaynaklandığı düşünülen üst süre sınırlandırmasına gidilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulduğu 1923 yılından itibaren, Mart 2007'de atanan Emniyet Genel Müdürü, Türk Polis Teşkilatı'nın 46. genel müdürüdür (Dünden Bugüne Genel Müdürlerimiz, 2006). Türk Polis Teşkilatında, Emniyet Genel Müdürü'nün görevden alınması veya göreve getirilmesi siyasi idarenin elinde olarak her an yapılabilmektedir. Türk Polis Teşkilatında, Emniyet Genel Müdürünün üç veya dört yıl arasında atanması önerilebilir.

Sık sık Emniyet Genel Müdürü değişikliği, Türk Polis Teşkilatının kurumsallaşmasının önündeki bir engel olarak değerlendirilebilir. Göreve getirilen bir genel müdür, görevde kalabilmek ve makamını muhafaza edebilmek için siyasi iktidara yakın olmaya çalışabilir ve siyasi iktidarın partizan istekleri ve politikaları doğrultusunda bir güvenlik hizmeti sunmayı amaçlayabilir. Böyle bir anlayış, emniyet teşkilatı personelinin ve Türk halkının ihtiyaçları ile örtüşmeyen bir hizmet ve güvenlik politikalarının uygulanmasına sebep olabilir. Buna bağlı olarak ise halkın ve emniyet teşkilatı personelinin yakınmaları artabilir.

Atama konusunda ise, FBI'da bazı zorunlu hizmet yerlerinde zorunlu çalışma süreleri şart koşulmuşsa da, uygulamada bunun pek de böyle olmadığı görülmektedir. Araştırmacıya mülakat veren FBI'da 15 yıl hizmeti olan özel ajanın verdiği bilgiye göre kendisi mesleğe Philadelphia FBI İl Müdürlüğü'nde göreve başlamıştır. Dokuz yıl hizmeti sonrasında kendi isteği ile Dallas FBI İl Müdürlüğü'ne tayin olmuştur. Normal şartlar altında, Dallas FBI İl Müdürlüğü'nden emekli olacaktır. Bu spesifik örnekten hareketle, FBI Örgütü'nün Türk Polis Teşkilatına benzer olarak ABD'de ülke çapında örgütlenmesi ve ülke çapında ajanlarını görevlendiriyor olması, ajanların tayinlerinin sürekli çıkacağı ve belli periyotlarla görev şehri değiştireceği anlamına gelmemektedir.

Ancak, Türkiye’de doğunun az gelişmiş olması ve günümüzde az da olsa terör eylemlerine sahne olması, batının gelişmiş olması, diğer bir ifade ile ülke içinde gelişmişlik açısından bölgelerin birbirinden farklılık göstermesi Türkiye’nin en büyük dezavantajı olarak değerlendirilmektedir. Çünkü birinci olarak aynı güvenlik politikalarının ve personel politikalarının ülkenin her yerinde aynen uygulanması güçleşmektedir. İkinci olarak, devletler terör gibi tehlikelerle karşı karşıya geldiklerinde kaynakları aktif kullanmak ve tek elden tehlike ile mücadele etmek için merkezileşmekte ve yerelliği minimize etmektedirler. Ancak, Avrupa Birliği sürecinde hızla yol alan Türkiye’nin birçok engeli aşma zamanı gelmiştir. Atama ve yer değiştirme ile ilgili olarak da Koçöz’ün (2005) ifade ettiği gibi: (1) zorunlu doğu hizmeti sonrası her emniyet teşkilatı personeli istediği bölge ya da ilde görev yapabilmeli ve (2) personel kendi doğduğu ve de oturduğu yerde yani kendi memleketinde görev yapabilmelidir. Akrabaları ve tanıdıkları kişiler nedeni ile görevini suistimal edeceğinden endişe ediliyor ise, suistimal eden personel için idari ve adli ceza prosedürlerinin işletilmesi her zaman sözkonusu olabilmektedir. Zaten bu şekilde suistimal tavrı içinde olan bir personel kendi memleketi dışında da böyle bir tavır içinde olabilir.

Ücretlendirme açısından, emniyet teşkilatı personeline FBI örneğinde olduğu gibi ‘locality payment’ ödenebilir. Örneğin ABD’nin en pahalı eyaletleri olarak kabul edilen New York, New Jersey ve Philadelphia’da FBI ajanlarına daha fazla yerel ödeme (locality payment) yapılmaktadır. Ayrıca bu eyaletlerin yerel polis müdürlükleri de personellerine kendi yerel müdürlüklerinin insiyatifinde olarak daha fazla ücret ödeyebilmektedirler. Bu nedenle, Türkiye’de de başta ev kiralari olmak üzere hayat standardı pahalı olarak kabul edilebilecek İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirlerde emniyet teşkilatı personeline ekstra bir ödeme yapılabilir. Ancak, Türkiye’nin doğu illerinin bazılarında da kiralık ev azlığı nedeni ile kiralari büyük şehirlerdeki kadar pahalı olduğu hatırlanmalıdır. Emniyet teşkilatı personelinin büyük çoğunluğunun emekli olana kadar kira ödemedi kendine ait bir evde oturması imkânsız olarak değerlendirildiğinde, en azından şehirlerin kira standartları çıkarılarak kiralari yönelik olarak şehirlere göre bir ekstra ödeme yapılabilir.

Fazla mesai açısından; Çevik (2006:157) emniyet hizmetleri sınıfı personeline fazla mesai ücreti olarak her ay belirli bir ücretin ödendiğini ve bunun karşılığı olarak üst yöneticilerin sınırsız olarak emniyet hizmetleri personelinin çalıştırdığını, bunun sonucu olarak bu personelin

sosyal yaşamlarının bittiğini, polis yöneticilerinin keyfi uygulamalarının polis personelini modern köleler haline getirdiğini ifade etmektedir.

Türk Polis Teşkilatında fazla mesai ücreti peşin ödenmeye devam edilecek ise “günlük fazla mesai saati”nin tanımı veya “fazla mesainin” tanımı yapılmalı ve üst sınırı belirlenmelidir. Fazla mesai uygulamaları, polis amirlerinin insiyatifine bırakılmamalıdır. Ancak, Türk Polis Teşkilatı’nda ödenen fazla mesai ücretine bakıldığında kaldırılmasının ve fazla mesai başına saat başı ücret veya sekiz saat fazla mesaiye bir gün izin şeklinde bir uygulamaya geçilmesinin daha uygun olacağı değerlendirilmektedir. Çünkü fazla mesai yapan memur da, yapmayan memur da aynı fazla mesai ücretini almaktadır. Bunun yanında, daha önce işlem yaptığı bir olay ile ilgili istirahatli saatlerinde bilgisine başvurulmak üzere hakim veya savcı tarafından adliyeye çağırılan emniyet teşkilatı personeline, adliyede bulunduğu sürece fazla mesai ücreti verilmelidir. Bu çeşit bir reform, “polis personelinin insan hakları” kavramı çerçevesinde düşünülebilir.

Özellikle tatil günü haftasonu ile birlikte dokuz güne çıkarılabilen dini bayramlarda, bayram süresince çalıştırılacak personele her çalıştığı gün için diğerlerinden fazla olmak üzere fazla mesai ücreti ödenebilir ve bayramda izin kullandırılabilirdiği kadar personele izin kullandırılabilir. Özellikle vardiyada çalışan emniyet teşkilatı personeli belirtilen bayram günlerinde mağdur edilmemiş olunabilir.

Emeklilik konusunda ise, 20 hizmet yılını dolduran personelin emeklilik hakkı kazanacağı belirtilmiştir. Ancak, FBI’da 57 yaş zorunlu emeklilik yaşıdır. Türk Polis Teşkilatında ise en son yapılan bir değişiklik ile emeklilik yaşı değiştirilmiştir. Örneğin 1996 yılında hizmete başlayan bir emniyet teşkilatı personeli 20 hizmet yılı sonunda emeklilik hakkı kazanmasına rağmen, 55 yaşını doldurmadan emekli maaşı alamayacaktır. 23 yaşında göreve başladığını kabul edebileceğimiz bir komiser yardımcısı 43 yaşında emeklilik hakkı kazanacak, ancak 12 sene sonra emekli maaşı almaya başlayacaktır. Bu kategorideki sorunların Türk Polis Teşkilatında çıkarılacak kapsamlı ve günün ihtiyaçlarına cevap veren bir kanun ile düzenlenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, polis maaşlarının büyük bir miktarı tazminatlardan oluştuğundan emeklilikte büyük bir oranda (en az 50%) düşmektedir. Bu durum özellikle öğrenci okutan polis ailelerini sıkıntı içinde bırakmakta ve emekli olmak istemelerine rağmen birçok personelin motivasyonsuz bir şekilde göreve devam etmelerine neden olabilmektedir. Polis maaşlarının emekli olduğunda da fazla

değişmeyecek şekilde düzenlenmesinin, hizmette verimliliği ve etkililiği arttıracak bir faktör olduğu değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Çevik, Hasan Hüseyin, (2006), “Örgüt Teorileri ve Polis Teşkilatı”, *Türk İdare Dergisi*, S.451, (Haziran), ss. 139-162.
- Dünden Bugüne Genel Müdürlerimiz, Emniyet Genel Müdürlüğü Resmi İnternet Sitesi, (2006): <http://www.egm.gov.tr/tar.genelm.asp> (erişim tarihi: 20.4.2006).
- FBI Resmi İnternet Sitesi, (2006), <http://www.fbi.gov/contact/fo/fo.htm>, (erişim tarihi: 30.3.2006)
- FBI Resmi İşbaşvuru İnternet Sitesi, (2006), <https://www.fbijobs.com/Advance.asp> (erişim tarihi: 30.3.2006).
- FBI Stratejik Plan 2004-2009.
- Gültekin, Recep, (2003), “Uluslararası Model ve Yöntemler Işığında Türk Emniyet Teşkilatındaki Yükselmelerin Değerlendirilmesi”, Ed. Tülin Günşen İçli ve Fatih Karaosmanoğlu, *Uluslararası Polislik ve İç Güvenlik*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Encarta Online Encyclopedia, 2006: http://encarta.msn.com/text_761576769___0/J_Edgar_Hoover.html (erişim tarihi: 11.1.2007)
- Koçöz, Remzi, (2005), “Emniyet Teşkilatının Yeniden Yapılanma Sürecinde İçsel Sorunlarına Yüzeysel Bir Bakış”, *Polis Dergisi*, S.43, (Nisan), http://www.egm.gov.tr/StratejiGelistirmeDB/dergi/43/web/makaleler/Remzi_KOCOZ.htm (erişim tarihi: 25.5.2006)
- Locy, Toni, (2002), *FBI Too Top-Heavy, Whistleblower Tells Panel*, USA Today, 4A.
- Lowry, Phillip E., (1996), “A Survey of the Assessment Center Process in the Public Sector”, *Public Personnel Management*, C.25, ss.307-322.

- Lowry, Phillip E., (1997), "The Assessment Center Process: New Directions", *Jornal of Social Behavior & Personality*, C.12, S.5, ss.53-62.
- Lulu, Keene Tracker İnternet Sitesi (2006):
http://gregkeene.typepad.com/keene/2006/03/fbi_sending_smo.html (erişim tarihi: 11.1.2007)
- Özcan, Ziya ve Gültekin, Recep (2000), "Police and Politics in Turkey", *The Indian Police Journal*, XLVII, 2&3.
- Özgüler, Mustafa, (2001), "ABD'de Seçme ve Rütbe Terfi Sınavlarının Uygulanması", *Polis Dergisi*, sayı.27.
- Reebel, Patrick A., (2002), FBI: Current Issues and Background. ABD.
- Stinchcomb, D. James, (1996), *Opportunities in Law Enforcement and Criminal Justice Careers*. VGM Career Horizons, Chicago, Illinois.
- Swanson, Charles, R.; Territo, Leonard ve Taylor, Robert W., (2005), *Police Administration: Structures, Processes, and Behavior*, New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, 6. Baskı.
- The FBI's Counterterrorism Program, (2004), (Report to the National Commission on Terrorist Attacks upon the United States).
- Theoharis, G. Athan, (2004), *The FBI and American Democracy: A Brief Critical History*. University Press of Kansas in USA.
- Tutum, Cahit, (1979), *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları, yayın no.179.
- Walker, Samuel, (1992). *The Police in America: An Introduction*, New York: McGraw-Hill, Inc., 2. Baskı.
- Washingtonpost Haber Dergisi, (2002),
<http://discuss.washingtonpost.com/wp-srv/zforum/02/fbi0130.htm> (erişim tarihi: 10.1.2007)