

147884

T.C.  
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

147884

**TÜRK EMNİYET TEŞKİLATINDA LİDERLİĞİN  
ETKİNLEŞTİRİLMESİ : NİĞDE EMNİYETİNDE  
UYGULAMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

DANIŞMAN  
**Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ**

HAZIRLAYAN  
**Adil ÖZÇALIK**

NİĞDE - 2004

T.C  
NİĞDE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

.....ait

adlı çalışma jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

(İMZA)

Akademik Unvan Adı-Soyadı

Jüri Başkanı

(İMZA)

Akademik Unvan Adı-Soyadı  
Jüri Üyesi

(İMZA)

Akademik Unvan Adı-Soyadı  
Jüri Üyesi

## ÖZET

Emniyet Teşkilatında Liderliğin Etkinleştirilmesi ve Niğde ilinde bir uygulama adlı bu çalışmamız altı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde liderlik kavramı ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Liderlik davranış biçimleri, liderliğin güç kaynakları, etkin liderlik, liderliğin kazanılmasına ilişkin görüşler belirtilmiştir.

İkinci bölümde liderlik kuramları olan özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri ve Durumsallık Liderlik Teorileri ile ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde Emniyet teşkilatının idari yapıdaki yeri ve önemi Emniyet hizmetlerinin niteliği, polisin görev ve yetkileri konularına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde emniyet teşkilatında genel liderlik görünümü, etkin liderliğin gerekliliği, emniyet hizmetlerinde çağdaş yaklaşımlar ve Emniyet teşkilatının yönetim kademelerine yer verilmiştir.

Beşinci bölümde Türk Emniyet Teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesi konusu ile ilgili motivasyon, iletişim, insan kaynakları yönetimi, yönetime katılım ve eğitimin rol ve önemi belirtilmiştir.

Altıncı bölümde Niğde ilinde görev yapan Polis amirlerine anket uygulaması yapılarak elde edilen veriler değerlendirilmiştir.

Sonuçta genel değerlendirme yapılarak liderliğin etkinleştirilmesinin Emniyet teşkilatındaki önemi vurgulanmıştır. Polis teşkilatının yönetimden kaynaklanan sorunları ve bu sorunlara çözüm önerileri sunulmuştur.

## **ABSTRACT**

This study called “ Activating the Leadership in Security Department and a practice in Niğde ” includes six chapters.

In the first chapter general information about leadership concept was given. Leadership behaviour styles power sources of leadership, effective leadership, ideas related gair leadership were pointed.

Leadership theories specialities theory, behavioral leadership theories and status leadership theories, were studied in the second chapter.

In the third chapter, the place and importance of security Department in management, the qualification of security services, police’s duty and authorities were given.

General leadership wiev in Security Department, The necessity of effective leadership, modern approaches to security services and management ranks of security department were pointed in the fourth chapter.

In the fifth chapter, motivation related to subject called “ Activating the leadership in security Department “, communication, management of human sources, attending to management and the role and importance of education were stated.

In the sixth chapter, A survey to the Police Chiefs who were duty in Niğde, was practiced and collected datas were analyzed.

A general analyze was done and the importance of activating the leadership in security department was emphasized in the conclusion part. And also the problems result from the management of security department and solution proposals for these problems were presented.

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	viii
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	ix
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	ix
<b>ÖNSÖZ</b> .....	xi
<b>GİRİŞ</b> .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### LİDERLİK KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI.....	4
1.2. LİDERLİK VE BENZER KAVRAMLAR.....	6
1.2.1. LİDER VE YÖNETİCİ.....	6
1.2.2. KOMUTAN VE LİDER.....	10
1.2.3. AMİR VE LİDER.....	11
1.3. ETKİN LİDERLİK.....	12
1.4. STRATEJİK YÖNETİM VE LİDERLİK.....	13
1.5. BİLGİ YÖNETİMİ VE LİDERLİK.....	15
1.6. VİZYON VE LİDERLİK.....	17
1.7. LİDERLİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİ.....	19
1.7.1. OTOKRATİK LİDERLİK.....	19
1.7.2. DEMOKRATİK LİDERLİK.....	20
1.7.3. LİBERAL LİDERLİK.....	21
1.7.4. TRANSAKSİYONEL VE TRANSFORMASYONEL LİDERLİK.....	22
1.8. LİDERLİK GÜÇ KAYNAKLARI.....	23
1.8.1. BİÇİMSEL GÜÇ.....	24
1.8.2. ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ.....	24
1.8.3. KORKUTMA GÜCÜ.....	24
1.8.4. BİLGİ GÜCÜ.....	25

1.8.5. UZMANLIK GÜCÜ.....	25
1.8.6. BEĞENİYE DAYANAN GÜÇ.....	25
1.9. LİDERLİĞİN KAZANILMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER.....	26
1.9.1. LİDERLİK NİTELİKLERİNİN DOĞUŞTAN KAZANILMASI.....	26
1.9.2. LİDERLİK NİTELİKLERİNİN EĞİTİM VE DENEYİMLE KAZANILMASI.....	27
1.10. LİDERLERİN ORTAYA ÇIKIŞI.....	29
1.11. LİDERLİĞİN GELİŞİMİ.....	30

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK KURAMLARI

2.1. ÖZELLİKLER TEORİSİ.....	33
2.1.1. ÖZELLİKLER.....	34
2.1.2. BECERİLER.....	34
2.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİLERİ.....	35
2.2.1. OHİO STATE ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ÇALIŞMALARI.....	36
2.2.2. MİCHİGAN ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ÇALIŞMALARI.....	38
2.2.3. BLAKE VE MOUTON UN YÖNETİM TARZI MATRİKSİ.....	38
2.2.4. TANNENBAUM VE SCHİMİDT'İN LİDERLİK MODELİ.....	40
2.2.5. MC GREGOR'UN X VE Y TEORİLERİ.....	41
2.2.6. LİKERT'İN SİSTEM 4 MODELİ.....	42
2.3. DURUMSALLIK LİDERLİK TEORİLERİ.....	43
2.3.1. FRİED FİEDLERİN DURUMSALLIK MODELİ.....	45
2.3.2. ÜÇ BOYUTLU LİDER ETKİNLİĞİ MODELİ.....	47
2.3.3. HERSEY VE BLANCHARD'IN DURUMSALLIK MODELİ.....	49
2.3.4. YOL-AMAÇ TEORİSİ.....	51
2.3.5. VROOM VE YETTON LİDERLİK TEORİSİ.....	53

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK EMNİYET TEŞKİLATININ GENEL ÖZELLİKLERİ

3.1. TÜRK EMNİYET TEŞKİLATININ İDARİ YAPIDAKİ YERİ VE ÖNEMİ...	55
3.2. EMNİYET HİZMETLERİNİN NİTELİĞİ.....	60
3.3. POLİSİN GÖREV VE YETKİLERİ.....	62
3.4. EMNİYET TEŞKİLATINDA YÖNETİM KADEMELERİ.....	65
3.4.1. MERKEZ TEŞKİLATI.....	65
3.4.2. TAŞRA TEŞKİLATI.....	66
3.4.3. YURTDIŞI TEŞKİLATI.....	67
3.5. MESLEK RÜTBELERİ VE GÖREV ÜNVANLARI.....	67

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK EMNİYET TEŞKİLATI VE LİDERLİK

4.1. EMNİYET TEŞKİLATINDA GENEL LİDERLİK GÖRÜNÜMÜ.....	70
4.2. EMNİYET TEŞKİLATINDA ETKİN LİDERLİĞİN GEREKLİLİĞİ.....	73
4.3. TÜRK POLİS HİZMETLERİNDE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR VE LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNİN ÖNEMİ.....	75
4.3.1. POLİS-HALK İLİŞKİLERİ.....	78
4.3.2. PROAKTİF POLİSLİK.....	81
4.3.3. TOPLUM DESTEKLİ POLİSLİK.....	84
4.4. TÜRK EMNİYET TEŞKİLATINDA LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE YÖNETSEL KADEMELER.....	87
4.4.1. ALT KADEME YÖNETİCİLER.....	87
4.4.2. ORTA KADEME YÖNETİCİLER.....	88
4.4.3. ÜST KADEME YÖNETİCİLER.....	88
4.5. EMNİYET TEŞKİLATINDAKİ AMİRLERİN SAHİP OLMALARI GEREKEN ETKİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ .....	90
4.5.1. ÜST KADEME AMİRLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI.....	92
4.5.2. ORTA KADEME AMİRLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI.....	92

4.5.3. ALT KADEME AMİRLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI.....	93
4.6. TOPLUMSAL OLAYLARDA POLİSİN ETKİN LİDERLİĞİ.....	93
4.6.1. KİTLE KAVRAMI VE KİTLELERİN SINIFLANDIRILMASI.....	93
4.6.2. KİTLE PSİKOLOJİSİ.....	98
4.6.3. LİDERLİĞİN KİTLE PSİKOLOJİSİNDEKİ ÖNEMİ.....	99
4.7. BİR POLİS LİDERİ OLARAK GAFFAR OKKAN ÖRNEĞİ.....	102

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **TÜRK EMNİYET TEŞKİLATINDA LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİ**

5.1. LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE MOTİVASYONUN ROLÜ.....	105
5.1.1. ÜCRET.....	107
5.1.2. ÇALIŞMA KOŞULLARI.....	109
5.1.3. ATAMA VE TERFİ.....	111
5.1.4. YETKİ DEVRİ.....	113
5.2. LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE İLETİŞİMİN YERİ.....	114
5.3. LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	116
5.4. LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE KARIYERİN ÖNEMİ.....	119
5.5. LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE YÖNETİME KATILIM.....	122
5.6. LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ.....	125
5.6.1. GÜVENLİK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ.....	129
5.6.2. GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ.....	132
5.6.3. POLİS MESLEK YÜKSEK OKULLARI.....	133
5.6.4. HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	135



**ALTINCI BÖLÜM**  
**NIĞDE İLİNDE GÖREV YAPAN POLİS AMİRLERİNİN ETKİN LİDERLİK**  
**DAVRANIŞLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	137
6.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	137
6.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	138
6.4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	138
6.4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	138
6.4.2. POLİS AMİRLERİNİN ETKİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN KARAR YARGILARI.....	142
6.4.3. POLİS AMİRLERİNİN LİDERLİK KAVRAMIYLA İLGİLİ GENEL YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	149
6.4.4. EMNİYET TEŞKİLATINDA POLİS AMİRLERİNİN KARŞILAŞTIĞI GENEL SORUNLAR.....	152
<b>SONUÇ.....</b>	<b>156</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>161</b>
<b>EK: ANKET FORMU.....</b>	<b>170</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

A.B.: Avrupa Birliği

A.İ.H.M.: Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi

A.g.e.: Adı Geçen Eser

A.g.m.: Adı Geçen Makale

A.Y.: Anayasa

Bşk.: Başkanlığı

C.: Cilt

Çev.: Çeviren

D.M.K.: Devlet Memurları Kanunu

Der.: Derleyen

E.G.M.: Emniyet Genel Müdürlüğü

E.T.K.: Emniyet Teşkilatı Kanunu

Ed.: Editör

Md.: Madde.

P.M.Y.O.: Polis Meslek Yüksek Okulu

P.V.S.K.: Polis Vazife Ve Salahiyetleri Kanunu

s.: Sayfa

T.B.M.M.: Türkiye Büyük Millet Meclisi

T.C. :Türkiye Cumhuriyeti

T.O.D.A.İ.E.: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

Vb.: Ve Benzeri

**TABLULAR LİSTESİ****Sayfa**

Tablo-1.1. Lider ve Yönetici Özellikleri arasındaki farklar.....	8
Tablo-2.1. Liderin davranışlarını etkileyen durumsal değişkenler tablosu.....	45
Tablo-2.2. Temel liderlik davranış biçimleri tablosu.....	48
Tablo-2.3. Vroom ve Yetton Kuramında Karar seçenekleri ve kapsamaları.....	54
Tablo-3.1. Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Şeması.....	65
Tablo-4.1. Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Başvuruları.....	76
Tablo-4.2. Polis yıldızındaki değerler.....	91
Tablo-4.3. Kitle Çeşitleri.....	96
Tablo-5.1. Güvenlik Bilimleri Fakültesinde okutulan dersler.....	131
Tablo-5.2. Polis Meslek Yüksek Okullarında okutulan dersler.....	134
Tablo-6.1. Etkin Liderin özelliklerine ilişkin karar yargısı.....	143
Tablo-6.2. Group Statiscs ve Independent Samples Test Tablosu .....	146
Tablo-6.3. Group Statiscs ve Independent Samples Test Tablosu .....	147
Tablo-6.4. Anova analiz Sonuçları tablosu.....	148
Tablo-6.5. Group Statiscs ve Independent Samples Test Tablosu .....	149

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil-1.1. Liderlik gücünün üç kaynağı.....	13
Şekil-2.1. Liderlik tarzı.....	37

Şekil-2.2. Yönetim Tarzı Matrisi.....	39
Şekil-2.3. Liderlik doğrusu modeli .....	40
Şekil-2.4. Durumsallık yaklaşımında liderin davranışları.....	44
Şekil-2.5. Liderin etkinlik boyutu.....	48
Şekil-2.6. Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Yaklaşımı.....	50
Şekil-2.7. Yol amaç teorisinde Liderlik Süreci.....	52
Şekil-6.1. Polis Amirlerinin Cinsiyetlerine göre dağılımı.....	139
Şekil-6.2. Polis Amirlerinin Yaş gruplarına göre dağılımı.....	139
Şekil-6.3. Polis Amirlerinin Öğrenim Durumlarına göre dağılımı.....	140
Şekil-6.4. Polis Amirlerinin Rütbelere göre dağılımı.....	141
Şekil-6.5. Polis Amirlerinin Mesleki Kıdeme Göre Dağılımı.....	141
Şekil-6.6. Polis Amirlerinin birimlerindeki Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....	142
Şekil-6.7. Polis Amirlerinin Liderliğin Kazanılmasına ilişkin Görüşleri.....	150
Şekil-6.8. Polis Amirlerinin Liderliğin Gerekliliği ile ilgili Görüşleri.....	150
Şekil-6.9. Polis Amirlerinin Liderlik Yaklaşımlarına ilişkin görüşleri.....	151
Şekil-6.10. Polis Amirlerinin Etkili Liderin Davranış Biçimlerine ilişkin görüşleri.....	151
Şekil-6.11. Polis Amirlerinin Etkili Liderin Güç Kaynağına ilişkin görüşleri.....	152

## ÖNSÖZ

Ülkemizde iç huzur ve güvenliği sağlamada Polis ve jandarmadan teşkil olan güvenlik güçlerimizin rolü ve sorumluluğu büyüktür. Emniyet ve asayişini sağlayan, kanun ve nizamların verdiği görevleri yapan, yetkileri kullanan Türk Emniyet Teşkilatı bugün iki yüzünü aşan personel sayısı ve nüfusun büyük çoğunluğuna verdiği güvenlik hizmeti nedeniyle Türk kamu yönetimi içerisinde önemli bir yer işgal etmektedir.

Ülkemizde çok önemli görevler üstlenen Emniyet teşkilatı personeline sevk ve idare edecek yöneticilerin çok iyi seçilmesi, eğitilmesi ve etkin liderlik nitelikleri ile donatılması gerekmektedir. Çünkü bir teşkilatın başarısında liderlerin payı çok büyüktür. Çeşitli kademelerdeki yöneticilerin liderlik nitelikleri teşkilatın başarısı açısından son derece önemlidir. Liderlik yalnızca yüksek kademe yöneticilerine has bir nitelik olmayıp özellikle polis teşkilatı gibi yetki ve sorumluluğun çok fazla olduğu kurumlarda daha önemli hale gelmektedir. Emniyet teşkilatının yöneticileri olan polis amirlerinin vermiş olduğu kararlar ve emirler personelin davranışlarını doğrudan etkilediği için amir sınıfı personelinde liderlik bilincinin yerleşmesi ve etkin hale getirilmesi gerekmektedir.

Çalışmamızda Emniyet Teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesiyle ilgili araştırma yapılmış ve etkin liderlik konusunda Niğde ilinde görevli polis amirlerine anket uygulanmıştır. Çalışmamızın insan unsurunun çok önemli olduğu polis teşkilatında liderlik davranışlarının tespiti ve değerlendirilmesi açısından faydalı olacağı ümidindeyiz. Bu çalışmanın yapılmasında bana yol gösteren ve desteğini esirgemeyen başta Danışmanım Prof. Dr. Özcan YENİÇERİ'ye, telkinleri ile beni destekleyen sevgili eşime teşekkürlerimi sunuyorum. Gerek Yüksek Lisans çalışmaları ve gerekse tez aşamasında gerekli kolaylığı sağlayan Polis Meslek Yüksek Okulu Müdürümüz Sayın Ali TAN'a şube müdürüm Cemil DURMUŞ'a saygılarımı sunarım. Tezin yazım aşamasında bana yardımcı olan Hakan YILDIRIM, Selçuk DOĞAN, Sinan YALÇINKAYA'ya teşekkür ederim.

## GİRİŞ

İnsanların en temel ihtiyaçlarından birisi güvenlidir. Toplumlar dış tehlikelere karşı güvenliklerini ordu, iç tehlikelere karşı güvenliklerini polis ve jandarma teşkilatları ile sağlamaktadırlar. Ülkelerin iç güvenlikleri genellikle polis teşkilatları tarafından sağlanırken ülkemizde olduğu gibi bazı ülkelerde polis ve jandarma teşkilatları tarafından ortak yerine getirilmektedir.

Günümüzde her alanda olduğu gibi yönetim anlayışında yaşanan hızlı değişim, sunulan güvenlik hizmetlerinin etkin, verimli ve süratli yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Polis teşkilatlarının başarısı artık aydınlatıldığı suç oranı, yakaladığı suçlu sayısından daha çok bu hizmeti sunarken insan haklarına gösterdiği saygı ve halktan aldığı destekle ölçülmektedir. Halkın huzurunu sağlarken bireyleri rahatsız etmeden suçla mücadele etmek gerekmektedir. Bu da polis teşkilatı çalışanlarının işlerine motive olmaları, işlerini sevmeleri ve olumlu davranışlar sergilemeleri ile mümkündür. Yönetimin temel kaynağı insandır. İnsan kaynağının en fazla kullanıldığı kurumlarda birisi olan Polis teşkilatında insan unsurunun uygun ve verimli şekilde yönetilmesi ve çalıştırılması çok önemlidir. Polis teşkilatında geleceği bugünden planlayan, çalışanları motive ederek başarı sağlayan etkin liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Başarılı polis yönetimi anlayışı çalışanların çabalarını uyumlu bir işbirliğine dönüştürerek teşkilatın hedeflerine yönlendirme ve gerçekleştirmesini sağlamayı ifade etmektedir.

Çalışanlara artık yalnız biçimsel yönetim anlayışıyla etkilemek, başarılı kılmak imkansızdır. Etkin polis lideri kendi istek ve iradesini diğer insanlara onlara saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettiren kişidir. Kendine has bir örgüt kültürü ve hiyerarşik yapısı olan polis teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesi çağdaş yönetim anlayışının doğal bir gereği olarak zorunlu hale gelmiştir. Etkin liderlik anlayışının yalnızca üst kademe polis yöneticilerince değil, teşkilattaki tüm yöneticilerce benimsenmesi ve davranış haline dönüştürülmesi gerekmektedir.

## **Çalışmanın Konusu**

Çalışmanın konusunu Emniyet Teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesi ile çalışanların polis teşkilatının amaçları açısından etkin ve sağlıklı bir şekilde yönderilmeleri ve polis yönetiminde elde edilecek başarılar oluşturmaktadır. Ayrıca liderlik kavramı ile ilgili genel bilgiler, emniyet teşkilatının yönetsel yapısı, Emniyet teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesini gerekliliği, polis yönetiminde liderliğin etkinleştirilmesi, Niğde ilinde görev yapan Polis Amirlerine etkin liderlik davranışları ile ilgili anket uygulaması, genel değerlendirme ve sonuç bölümlerinden oluşmaktadır.

## **Çalışmanın Amacı**

Çalışmamızın amacı; liderlik özellikleri çerçevesinde iyi bir polis amirinde bulunması gereken liderlik davranışlarının anlam ve niteliğini belirtmek, liderliğin etkinleştirilmesinin emniyet teşkilatında ve polis yönetiminde oynadığı rolü ortaya çıkarmak, güvenlik örgütlerinin yönetiminde liderliğin etkisinin araştırarak, hizmetin kaliteli sunulması için uygulama alanlarının tespit edilmesi ile güvenlik önderlerinin taşıması gerekli olan özellikleri ve görev icra anında nelere önem vermesi gerektiğinin belirlenmesidir. Öz olarak bu çalışmayla Emniyet Teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesi ile çalışanların sağlıklı ve etkin bir yönetime kavuşmaları arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## **Çalışmanın Kapsamı**

Bu çalışmamızın kapsamını emniyet teşkilatındaki yöneticilerin etkin liderlik davranışlarının tespiti oluşturmaktadır. Anket Niğde il Emniyet Müdürlüğü ve Niğde Polis Meslek Yüksek okulunda görevli Polis amirlerine uygulanmıştır. Emniyet Teşkilatı kanununda amir olarak belirtilen Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser, Emniyet Amiri ve Emniyet Müdürü rütbesindeki polis yöneticilerine anket uygulanmıştır.

## **Çalışmanın Önemi**

Polis Yönetimi Batı ülkelerinde üniversitelerde ders olarak okutulmaktayken ülkemizde gereken önemin verilmediği görülmektedir. Ülkemizde gündemi en fazla meşgul eden kamu kurumlarından birisi olmasına rağmen polis teşkilatının sorunlarına yeterince özen gösterilmediği görülmektedir. İnsan unsuruna gerekli önemin verilmediği hallerde ne teşkilatın verimliliğinin yüksek olması ne de polis teşkilatı çalışanlarının başarılı olmaları beklenebilir. Bu çalışma her şeyden önce insan unsurunun ve liderliğin etkinleştirilmesine emniyet teşkilatı açısından önemini ortaya koymakta, etkin liderliğin polis yönetiminde oynadığı önemli role dikkatleri çekmektedir.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Çalışmamızda liderlik ve emniyet teşkilatı ile ilgili literatür taraması yapılarak bilgiler derlenmiş, Teorik bölüme ilişkin konulara yer verilmiştir. Çalışmamızda Emniyet Genel Müdürlüğünden örgüt, teşkilat, genel müdürlük, kamu kurumu olarak bahsedilmiştir. Teorik bölümde incelen konular Niğde il Emniyet Müdürlüğü ve Niğde Polis Meslek Yüksek okulunda görevli polis amirlerine bilimsel veri toplama yöntemlerinde anket uygulaması yapılarak değerlendirilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

#### 1.1. LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

İnsanlar hayatlarının devamını sağlamak için bir araya gelen ve örgüt kuran sosyal nitelikli canlılardır. Örgütler ise insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını sağlayan araçlardır. Örgütler toplumsal yaşamı çeşitli yönlerden etkilemekte, insan yaşamında önemli rol oynamaktadırlar. İnsanlar grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grup ve örgütleri yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere ihtiyaç duyarlar. Amaçları her ne olursa olsun tüm grupların amaçlarına verimli, etkin ve süratli ulaşması için liderlere gerek vardır. Grup içerisindeki bireyleri amaçlanan hedeflere yöneltme ve bunun sonucunda üyelerin tatmin olmasını sağlama liderlikle mümkündür. Zira liderlik insanları motive ederek yönlendirmeyi amaçlamaktadır.

Liderlik belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgüt içerisindeki bireylerin faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir. Liderlik tanımlarında etkileme, yönlendirme ve belirleme kavramları birlikte yada ayrı ayrı bulunmaktadır. Liderlik belirli durumlarda müşterek hedefler için bir araya gelmiş birden fazla insan arasındaki ilişkilerle ilgili bir süreçtir.<sup>1</sup> Belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna yeteneğini gerektirmektedir. Liderlik konusunda yapılan tanımlamalar incelendiğinde ortaya çıkan kavramı, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır,<sup>2</sup> şeklinde özetleyebiliriz. Liderlik tarihin her devrinde vardı, hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini bununla birlikte zamana ve şartlara göre etkisinin farklı olacağını söylemek mümkündür. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği ihtiyaç

<sup>1</sup> YENİÇERİ , Özcan: İşletme Yönetimi, Niğde, 1997, s.181

<sup>2</sup> EREN, Erol: Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta yay., İstanbul, 1998, s. 342

ve çıkarlarını diğer insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalıştırmaktır.<sup>3</sup> Kısacası her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir liderlik modeli yoktur. Liderliğin temelinde kişiler arası ilişkiler vardır. Liderlik liderin yaptığı etkinliklerle ilgili bir süreçtir. İnsanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda davranışlar sergilemeye ikna etme yeteneğidir. Lider ise başkalarını belirli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir. Mensubu olduğu grubun amaçlarını tespit eden ve amaçların gerçekleşmesinde grup üyelerine yön verebilen kişidir. Çünkü liderliğin temelinde başkalarını etkileme fonksiyonu vardır. Liderliğin en temel niteliklerinden birisi etkidir. Lider grubun inanç ve davranışları üzerinde en büyük etkiye sahip olan kişidir.

Liderlik kavramı ve oluşumu ile ilgili çok çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür. Bu konunun genişliği, çok boyutluluğu ve zenginliğinden kaynaklanmaktadır. 1900' lü yıllardan bu güne toplum bilimciler tarafından bir çok tanımla yapılan liderlik kavramı genel olarak, üç önemli özellik etrafında açıklanabilir. Bunlar<sup>4</sup> kişiye verilen unvan, kişinin özelliği, lider olan bireyin grup içindeki davranış şekilleridir. Liderlik tanımları genel olarak aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir.<sup>5</sup>

- Grup süreçlerinin odak noktası olarak,
- Kişilik ve etkileri olarak,
- Uyma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak,
- Etkinin kullanılması olarak,
- Eylem ve davranış olarak
- İnanıcı biçimlendirme olarak,
- Amaçları başarmanın bir aracı olarak,
- Etkileşim etkisi olarak,
- Farklılığa bir rol olarak,
- Başlatıcı olarak, liderliktir.

<sup>3</sup> EREN, a.g.e., s. 342

<sup>4</sup> ŞİMŞEK, Şerif; AKGEMİCİ, Tahir; ÇELİK, Adnan: **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Nobel yay., Ankara, 1998, s. 138

<sup>5</sup> ERÇETİN, Şule: **Lider Sarmalında Vizyon**, Önder yay., Ankara, 1998, s.7

Liderlik yalnızca formel organizasyonlara has bir olgu değildir. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir. Liderlik için kişinin mutlaka yöneticilik görevi üstlenmesi gerekmemektedir. Liderlik yalnızca örgütlerin üst kademelerindeki yöneticilere ait bir süreç de değildir.<sup>6</sup> Liderlik temelde dört boyutlu bir yaklaşım içermektedir. Bunlardan birinci boyut liderin kendisidir. İkinci boyut liderin karşısındaki kişiler, takımlar, gruplar veya örgüt olmaktadır. Üçüncü boyut örgüt içi ve dışı kavramlardır. Dördüncü boyut bunların durumsal yansımalarıdır. Son yıllarda liderlik teorisine yeni kavramlar eklenmekte ve tartışılmaktadır. Bunun nedeni ise boyutların karmaşıklığı ve sürekli birbirlerini etkilemeleridir.<sup>7</sup>

## 1.2. LİDERLİK VE BENZER KAVRAMLAR

### 1.2.1. LİDER VE YÖNETİCİ

Yönetim ortak bir amacı gerçekleştirmek, etkinliklerin en kısa zamanda ve en verimli biçimde elde edilmesini sağlamak için oluşturulan formel hiyerarşidir.<sup>8</sup> Yönetim birden çok anlamı olan kavramlardandır. Yönetim kimi zaman örgüt, kimi zaman yönetsel etkinlikler, kimi zaman da yönetme anlamında kullanılmaktadır. Yönetim, belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bireylerin işbirliği yapmalarınıdır. Bu anlamda yönetim, örgütlenmenin yanında, örgütün işlerliğini sağlayacak her türlü yönetsel etkinlikleri başka bir deyişle kaynakların bir araya getirilmesini, eşgüdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi de içine alır. Yönetim bu anlamı ile evrenseldir ve hem kamu hem de özel kesim için geçerlidir.<sup>9</sup> Günlük hayatta yönetici ve lider kavramları eş anlamlı olmamalarına rağmen bir birlerinin yerine sıkça kullanılmaktadır. Yöneticilik rolü olmayan liderler olabileceği gibi liderlik niteliğine sahip olmayan yöneticiler de vardır. Liderlik ve yöneticilik özellikleri tek kişide de toplanabilir. Bir lider grubu etkileyebilir ama buna karşılık iyi bir yönetici

<sup>6</sup> YENİÇERİ , Özcan: *İşletmelerde Yönetim Organizasyon Ve Davranış*, Tutubay yay., Ankara , 1993 , s.152

<sup>7</sup> ÖZKAYA, Meltem Onay: *Bir Lider Olarak Vehbi Koç*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi ) s. 27

<sup>8</sup> DEMİR, Ömer: ACAR, Mustafa: *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, Vadi yay. Ankara, 1997, s.241

<sup>9</sup> GÖZÜBÜYÜK, Şeref: *Yönetim Hukuku*, Sevinç matbaa, Ankara, 1989, s.1

olmayabilir veya bir yönetici liderlik özelliklerini tam taşımamasına rağmen iyi bir yönetici olabilir.

Liderlik yöneticilikten farklıdır. Liderlik gizemli ve esrarlı bir şey de değildir. Liderlik yöneticiliği tamamlar, onun yerini almaz. Liderlik kesin olarak yöneticilikten daha iyi yada yöneticiliğin yerini alacak bir şey değildir.<sup>10</sup>

Yönetim insanları etkilemede biçimsel yöntemler kullanırken liderlik sosyal etkileşim sürecinin ürünüdür. Yöneticilerin etkisi en açık olarak liderlik rolünde görülür. Resmi otorite yöneticileri büyük bir potansiyel güçle donatır. Bu potansiyelin ne kadarını gerçekleştirebileceklerini ise büyük ölçüde liderlik davranışları belirler.<sup>11</sup> Liderler kim olduklarını, güçlü ve zayıf yönlerinden güçlü olanları öne çıkartıp zayıf olanları telafi eden kişidir. Liderlik biçimsel olmayan örgütlere has olmadığından belirli bir gurubun belirli bir kişinin arkasından belirli amaçları gerçekleştirmek üzere gitmesi ile liderlik süreci oluşur. Liderlik izleyiciler üzerinde güç sahibi olma değil onları etkileme faaliyetidir. Liderlik sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere ait bir süreç değildir. Liderlik süreci lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.

Etkin bir yönetici liderlik niteliğini taşıyan ve diğer kişileri ardından sürükleyebilen ve onların amaçlar doğrultusunda gönüllü çaba göstermelerini sağlayabilen kişidir. Liderlik olmadan etkili bir yönetimin zemini yoktur.<sup>12</sup> Yönetici ve lider özellikleri arasındaki farklılıkları Warren Bennis aşağıdaki biçimde belirlemiştir.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> KOTTER, John D.: "What Leaders Really Do", *Harvard Business Review on Leadership*, 1998, Harvard Business School Press, s. 38

<sup>11</sup> MINTZBERG, Henry: "The Manager's Job: Folklore and Fact", *Harvard Review on Leadership*, 1998, Harvard Business School Press, s.14

<sup>12</sup> AKAT, İlker: BUDAK, Gönül: BUDAK, Gülay: *İşletme Yönetimi*, Beta yay., İstanbul, 1994, s.221

<sup>13</sup> BENNİS, Warren: *Bir Lider Olabilmek*, (çev. Utku TEKSÖZ), Sistem yay., İstanbul, 1999, s.49

Yönetici	Lider
Yöneticidir (idareci)	Yenilikçidir
Kopyacıdır(tekrarcı)	Orjinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistemler ve yapı üzerinde durur	Kişiler üzerine eğilir
Çalışanların kontrolünü baskıyla sağlar	Çalışanlara güven verir
Kısa vadeli düşünür	Uzun vadeli bakış açısına sahiptir
Nasıl ne zaman sorularını sorar	Ne, niçin sorularını sorar
Gözü hep alt sınırlardadır	Gözü hep ufuğa yönelmiştir
Taklit eder	İcat eder
Statükoyu kabullenir	Statükoya meydan okur.
İyi bir askerdir	Kendine has bir kişiliktir
İşleri doğru yapar	Doğru işleri yapar

**Tablo 1.1: Lider ve Yönetici Özellikleri Arasındaki Farklar**

Liderlik iyi yöneticilerde bulunması gereken özelliklerden bir tanesidir. Liderlik sadece yönetiminin bir alt birimidir.<sup>14</sup> Bununla birlikte yönetici ve lider birbirinden farklı iki insan tipidir. Motivasyonları, kişisel geçmişleri, düşünme ve eylem tarzları farklıdır. Liderler vizyon sahibidir, yöneticiler ise planlayıcıdır. Liderler maddenin özüne bakarlar, yöneticiler şekliyle ilgilenirler. Liderler gruba ilham verir, yöneticiler ise motive eder.<sup>15</sup> Liderlik ve yöneticilik özdeş olmayan ancak birbirinin bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Liderlik ve yöneticiliği birbirinden farklı kılan düşünce ve eylem biçimleri farklı bir açıdan da aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.<sup>16</sup>

## LİDERLER

- Kişileri ve aktif tutumları benimserler
- İnsanların olabirlik-isteklilik - gereklilik konusundaki fikirlerini değiştirirler.
- Yeni moral değerler yaratıp verdikleri buyruklar özel istek ve amaçlar oluştururlar
- İşlerini bir zorunluluk ve yük olarak görmezler.

<sup>14</sup> ÖZKAYA, Meltem Onay: **Bir Lider Olarak Vehbi Koç**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi ), s.23

<sup>15</sup> ZALEZNIK, Abraham: "Yönetici ve Lider", (çev. Meral TÜZEL), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Mess yay., İstanbul, 1999, s.69

<sup>16</sup> ERÇETİN : **a.g.e.**, s.12

- İşte coşku yaratmayı, riske girmeyi, fırsat ve ödülleri yüksek tutmayı tercih ederler.
- Yöneticilerin seçenekleri sınırlandırdıkları, eski örnekteki izledikleri durumlarda yeni yaklaşımlar geliştirebilirler.
- Empatik yollarla, sezgileriyle insanları önce düşünce ve duyguları, sonra eylemleri ile ilgilenirler.
- Olayların, durumların insanlara ne ifade ettiğini anlamaya çalışırlar.
- Gerektiğinde çok uzun süre tek başına bir fikri savunabilir, tek başına bir eylemi gerçekleştirebilirler.
- İzleyenlere doğrudan sonuç alan ve etkileyici mesajlar gönderirler.
- Genellikle kendilerini başkalarından, çevreden farklı algırlar; bir örgütte bir işte çalışa bilirler, ancak, asla o işe ve örgüte ait değillerdir.
- Duygu dünyaları çok zengindir. Bütünleşmek yada nefret etmek vb... gibi çok güçlü duyguları ile çevrelerini etkilerler.

## YÖNETİCİLER

- Kişisel olmayan yönetsel amaçları benimseme eğilimlerindedirler.
- İşlerini insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için karar alma strateji geliştirme süreci olarak görürler.
- Anlaşma, pazarlık yapma, ödüllendirme - cezalandırma vb... esnek taktikler kullanırlar.
- Konumlarında kalmalarını sağlayan günlük rutin işlere hoşgörü ile bakarlar.
- Varolan koruma güdülerini riske girme arzularına ket vurur.
- Birlikte çalıştıkları insanlarla karar süreçleri ile olayları geliştirmede oynadıkları rollere göre ilişki kurar ve ilgilenirler.
- Astlarıyla dolaylı olarak iletişim kurarlar. Onları emirlerle itaate zorlarlar.
- Olayların durumların nasıl geliştiğini anlamaya çalışırlar.

Liderlik ve yöneticilik yukarıda ortaya koyduğumuz üzere farklı kavramlar olmasına rağmen tamamen bir birinden farklı değildirler, aralarında ilişki de vardır. Yönetici olsun, lider olsun her ikisi de izleyicilere bir otoriteye dayanarak iş gördürürler. Yönetici gücünü işgal ettiği makamdan alırken lider ise gücünü kişisel özelliklerinden ve grubun desteğinden alır.

### 1.2.2. KOMUTAN VE LİDER

Yönetim biliminin evrenselliği kamu - özel ve sivil - askeri tüm yapılanmalarda benzer liderlik sonuçlarını doğurmaktadır. Sivil ve askeri örgütlerde iş bölümü ve uzmanlaşma giderek daha önemli hale gelmektedir. Hem sivil hem askeri tüm organizasyonlarda liderliğe duyulan ihtiyaç artmaktadır.

Yönetici, askeri organizasyonlarda sevk ve idare yetkisini kullanan ve komutan olarak adlandırılan kişilerdir. Komutan astları üzerinde rütbe, kıdem, görev ve makamının verdiği yetkiye dayanarak işlem yapar. Bu yetkiler anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, genelge ve emirlerle belirlenmiştir. Bir komutanın emri altındakilerin sayısı yasalarla belirlenmiştir. Örneğin bir manga dokuz kişiden oluşur. 4 Manga 1 Takım, 4 Takım 1 Bölük... şeklinde hiyerarşik yapılanma vardır.<sup>17</sup>

Türk Silahlı Kuvvetlerimizde liderlik ve liderlik prensipleri başlığı altında şu hükümlere yer verilmektedir.<sup>18</sup>

Taktik ve harekatta her birlik kendi komutanı tarafından sevk ve idare edilir. Başarılı bir sevk ve idare, ancak komutanlık yetkisi ve liderlik yetenekleri ile mümkündür. Özellikle birlikleriyle çok yakın ilişki içinde bulunan takım ve manga komutanları birliklerinin hem komutanı, hem de lideri olmak konumundadır. Liderlik niteliğine sahip olmayan kişiler komutan olsalar bile birliklerini arkalarından sürükleyerek ölüme götüremezler. Komutanlık yönetici durumunda bulunan personelin astlar üzerinde kanun ve yönetmeliklere göre sahip olduğu emir komuta yetkisini ifade eder. Liderlik ise astlarını etkileme ve gönülden kendine bağlama sanatıdır. Komutanlık yetkisi kanun ve yönetmeliklerden alınır. Ama liderlik büyük ölçüde komutanın kişisel niteliğine bağlıdır.

<sup>17</sup> TAŞYÜREK, Hüseyin: *Askerin Bilgi Defteri*, Çağdaş Tıp Merkezi, Ankara, 1996, s.164

<sup>18</sup> TAŞYÜREK: *a.g.e.*, s.282-283

Yukarıda belirtilen emirde görüldüğü gibi komutanlık ve liderlik aynı kavramlar değildir, farkları ortaya konmuştur. Bu farklılığa rağmen kişiler hareket ve davranışlarını liderlik prensiplerine uydurmak sureti ile liderlik niteliklerini geliştirebilirler.

Komutanların, askeri kanun ve yönetmeliklerde liderlik özellikleri taşımaları gerektiği belirtilmiş ve askerlik yemini ile bunun önemi vurgulanmıştır.

### 1.2.3. AMİR VE LİDER

Amir ile kast edilmek istenen Emniyet Teşkilatındaki işgal ettiği makam ve mevki itibari ile emretme yetkisine haiz olan kişidir. Emniyet Teşkilatımızda amir rütbe sırası ile Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser, Emniyet Amiri, 4.Sınıf Emniyet Müdürü, 3.Sınıf Emniyet Müdürü, 2. Sınıf Emniyet Müdürü, 1.Sınıf Emniyet Müdürüdür.<sup>19</sup> Bununla birlikte polis memurlarının da amir sıkıntısı olan birimlerde verilen görev ve sorumluluk nedeniyle amir olarak değerlendirilmesi gerekir. Örneğin polis memuru olmasına rağmen kişi Ekip Amir Vekili, Karakol Amir Vekili, Grup Amir Vekili vb... görevlerde bulunabilirler.

Polis Vazife ve Salahiyetleri Kanununda polisin görevini ifade ederken kanunlara, tüzüklere, yönetmeliklere hükümet emirlerine uygun hareket etmesi gerektiği belirtilmektedir.<sup>20</sup> Amirler biçimsel yetki yoluyla atanmış kişiler olup yasal yetki çerçevesinde faaliyette bulunurlar. Liderler biçimsel yada yasal yetkileri olmadan da izleyiciler üzerinde etkili olup iş gördürebilirler. Emniyet Teşkilatında amirlerin emretme yetkisi var iken üst yani meslekte rütbece yüksek olan kişilerin emretme yetkileri yoktur. Yani diğer birimlere iş gördürme yetkileri yoktur. Fakat liderler resmi yetkileri olmamasına rağmen geniş kitleleri etkileyebilmektedirler. Lideri amirden farklı kılan teşkilat amaçlarını kurumsal yetkilerden güç alarak değil, teşkilat mensuplarından istek yaratarak gerçekleştirebilmek becerisidir.

<sup>19</sup> Emniyet Teşkilatı Kanunu 55.Madde

<sup>20</sup> Polis Vazife ve Salahiyetleri Kanunu 2. Madde



Bununla birlikte amir ve lider kavramlarını birbirleriyle ilişkilendirmek mümkündür. Amir konumunda olan kişiler yani biçimsel otorite sahibi ve yasal yetkilerle donatılmış kişiler liderlik prensiplerine uymak suretiyle liderlik niteliklerini geliştirebileceklerdir.

### 1.3. ETKİN LİDERLİK

En etkin liderlik modelinin ne olduğu konusunda henüz görüş birliğine varılmış değildir. Zira liderlik insanlar arası ilişkileri düzenleyen karmaşık bir süreçtir. Ortaya konan tek şey etkili bir liderliğin bir dizi koşula bağlı olduğudur. Bir lider olarak davranmanın önceden belirlenmiş tek bir doğru yolu yoktur. Her lider içinde bulunduğu durumun gerçekliğini kavramalıdır.<sup>21</sup>

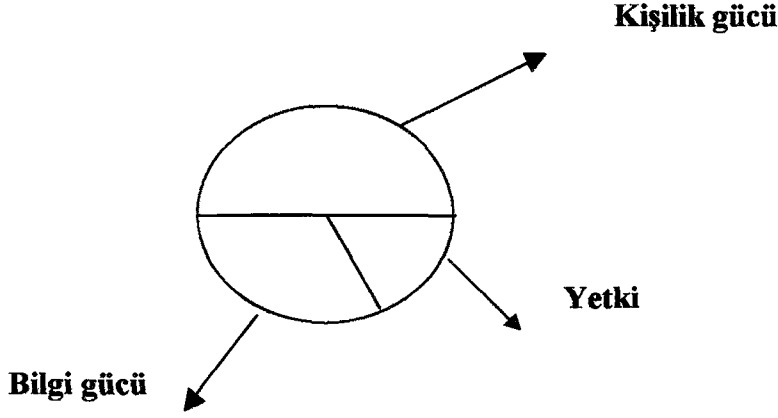
Etkili liderin nitelikleri<sup>22</sup> Heyecanlı olmak, ufkunu genişletmek, istekli bir okuyucu olmak, iyi not almak, yüksek standartlı iletişim kurmak, uyum sağlamak, zamanı iyi kullanmak, vizyon sahibi olmak, güvenilir olmak, baskı altında bile kontrolü kaybetmemek, kendi kendini disipline etmek, hataları tekrarlamamak, tutarlı olmak, alçak gönüllü olmak, örnek olmak, disiplini akıllıca kullanmak, herkese aynı şekilde saygılı olmak, iyi bir öğretmen olmak, fırsatları değerlendirmek, pozitif olmak, kendini başkasının yerine koymak, güvenilir olmak ve güvenmek, manevi hislere sahip olmak, azimli olmak, sabırlı olmaktır.

Etkin liderin gücü yönetim kademesindeki yetkisinden veya kendisinin bireysel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Güç kavramını ve ilişkilerini daha iyi tanımlayabilmek için gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının da incelenmesi gerekir. Güç alanı kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını ifade eder. Güç konusu ise, kişinin hangi konularda başkalarını etkilediğini belirtir. Güç kaynakları kişinin başkalarını etkileye bilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını

<sup>21</sup> PALME, Margaret: HYMAN, Bevenly: **Yönetimde Kadınlar**, (çev. Vedat ÜNER), Rota yay., İstanbul, 1993, s.104

<sup>22</sup> BURWASH, Peter: **Liderliğin Anahtarı**, (çev.Hüseyin AYDIN ), Timaş yay, İstanbul, 1997, s.8-9

belirtir.<sup>23</sup> Liderlik gücünün üç kaynağı vardır. Bunlar kişilik gücü, bilgi gücü ve yetkidir. Aşağıdaki dairede bu üç güç kaynağının derecesi belirtilmiştir.<sup>24</sup>



**Şekil 1.1: Liderlik Gücünün Üç Kaynağı**

Kişilik gücü liderin diğer kişiler tarafından algılanış şeklidir. Yetki kişinin işgal ettiği mevkiinin sağladığı ödüllendirme, cezalandırma ve astlarına emretme yoludur. Bilgi gücü liderin örgütteki işlerle ilgili önemli bilgilere sahip olması ve bu bilgilerin yayılması ve dağıtımını kontrolünde tutmasından kaynaklanır.

#### **1.4. STRATEJİK YÖNETİM VE LİDERLİK**

Örgütler değişen siyasi, ekonomik, teknolojik ve toplumsal unsurlar yüzünden son yüzyılda önemli değişimlerle karşı karşıya kaldılar. Stratejik yönetim anlayışı ve stratejik yönetim planlaması örgütlerin bu değişimlere yanıt verebilmesinde anahtar kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>25</sup> Etkin liderlik anlayışı yeni değişimlere hızla ayak uydurma, değişimi yönetme, yumuşak geçişler yapmayı gerektirmektedir. Etkin liderlik stratejik planların geliştirilmesi, örgüt misyonunu tespit etmeyi, örgütün amaç ve kaynakları ile çevresel koşullar arasında

<sup>23</sup> ERTÜRK, Mümin: *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta basım, İstanbul, 1998, s.106

<sup>24</sup> HEIM, Pat: CHAPMAN, Elwood N.: *Liderliği Öğrenmek*, (çev. Tülay SAVAŞER), Rota yay., İstanbul, 1997, s.23

<sup>25</sup> BECERİKLİ, Sema Yıldırım: "Stratejik Yönetim Planlaması", *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı 33/3, Ankara, 2000, s.97

bir halka oluşturmayı ifade etmektedir.<sup>26</sup> Hızlı ve beklenmeyen, farklı biçimlerde gelişen çok çeşitli sorunlar yeni çözümler üretebilme ve bunları başarıyla uygulayabilme becerisini göstermekle mümkündür.

Strateji, işletme misyonunu ileriye götürme dışsal ve içsel güçler ışığında örgüt için amaçlar belirleyen, örgütün amaçlarına ulaşmasında özel politikalar saptama ve örgütün temel hedefleri ve amaçlarının başarılabilmesi için bunları en uygun şekilde uygulamaya geçirme sürecidir. Sürekli değişen dış çevrenin fırsatları ve tehlikeleri karşısında amaca nasıl ulaşılacağına ilişkin düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel eylemdir. Stratejik yönetim ise bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak karşılıklı işlevsel kararları biçimlendirme, uygulama ve değerlendirme sanatı yada bilimi olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda örgüt için etkili bir stratejinin geliştirilmesine liderlik edecek karşılıklı etkileşimli kararlar bütünü oluşturmayı içeren bir süreçtir.<sup>27</sup>

Etkin liderlikteki geleceğe yönelik çalışmaların önemi artmaktadır. Geleceğe yönelik değişimlerin önceden araştırma, buluş ve hazırlık çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Geçmişin bilimsel ve sistematik olarak yorumlanması ve geleceğe dönük dersler çıkarılması gerekmektedir. Strateji sürekli değişen belirsiz ve riskli bir çevrede örgüte belirli bir yön kazandırmaktadır.<sup>28</sup> Güvenlik hizmetleri ülke nüfusunun büyük bölümüne çok çeşitli alanlarda hizmet götüren bir kamu görevidir. Polis amirlerinin teşkilatın uzun vadeli stratejilerini belirlemeleri hedefleri iyi tespit etmeleri gerekmektedir. Liderlikte vizyon ve stratejilerin kolayca anlaşılabilirliği ve açıkça duyurulması önemlidir.<sup>29</sup> Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi etkin liderlik anlayışı ile mümkündür.

<sup>26</sup> GEYBULLAYEV , Geybulla : **Yönetimin Esasları** , Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları No: 28, Isparta , 2002 , s.112

<sup>27</sup> BECERİKLİ : **a.g.m.** , s.99-100

<sup>28</sup> DİNÇER , Ömer : FİDAN Yahya : **İşletme Yönetimine Giriş** , İz yay., İstanbul , 1995 , s.101

<sup>29</sup> KEÇECİOĞLU, Tamer: **Liderlik ve Lider**, Kaldır yay., İstanbul, 1998, s.106

Stratejik yönetim planlaması tüm örgütler ve hatta ülkeler için geçerlidir. Çünkü dünya küreselleşmeye doğru gitmekte, tüm dünyada hızlı bir değişim yaşanmakta, bilgi ve iletişim teknolojileri hızla gelişmektedir. Yaşanan bu hızlı değişimi ve gelişmeleri Polisin görev alanı olan suçlar ve suçlular üzerinde de görmek mümkündür. Suçların çeşitliliği ve suçluların suç işleme yöntemleri sürekli değişmektedir. Emniyet teşkilatının suç ve suçlu ile mücadelede başarılı olabilmesi stratejik yönetim planlaması yapması ile mümkündür. Emniyet teşkilatının stratejik planlama yapması diğer kurumlarla işbirliğini de zorunlu kılmaktadır. Çünkü polis yasalarda suç sayılan eylemlerle ve yasalarda tanımlanan şekliyle mücadele etmek durumundadır. Bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler kanunda suç olarak düzenlenmemiş yeni eylemleri içerebilmektedir. Örneğin bilişim alanında yaşanan suçlar, çete suçları vb. eylemler kanunlarımıza daha sonrada giren fiillerdir. Ayrıca suçları önlemede daha önceden yapılacak planlı ve programlı bir çalışmayla sağlanabilir. Emniyet teşkilatının hizmet anlayışında yaşanan gelişmeler stratejik yönetim planlamasının doğal bir sonucudur. Stratejik yönetim anlayışına uygun olarak emniyet teşkilatında proaktif polislik, halkla ilişkiler ve toplum destekli polislik anlayışının yerleşmesi için çalışmalar yapılmaktadır.

### **1.5. BİLGİ YÖNETİMİ VE LİDERLİK**

Bilgi toplumuna geçiş, küreselleşme ve bu süreçle birlikte iç içe giden bölgesel bloklaşma süreci 21. yüzyıla damgasını vuran ve ülkelerin temel politika ve stratejilerini biçimleyen gelişmelerdir. Bilgi toplumuna geçiş süreci bilişim alanındaki yaşanan gelişmelerle hız kazanarak gerek ülkelerin toplumsal, ekonomik ve kültürel yapısını gerekse ülkenin yönetim yapısını, iş süreçlerini ve örgütlenmesini değişime uğratmaktadır.<sup>30</sup> Bilginin önemli ve değerli olduğu çok eskiden beri bilinmektedir. İlk toplumlardaki kaba güce dayalı yaşam modeli, tarım toplumunda toprağı, sanayi toplumunda makineleşme ve teknolojiyi son olarak hızlı bilgi artışı ile de bilgiyi ve bilginin üreticisi kullanıcı ve dağıtıcısı olan insanı

<sup>30</sup> BENGSHIR, Türksel Kaya: "Bilgi Toplumu Bakanlığı Kuruluşu Üzerine", *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı 33/3, Eylül, Ankara, 2000, s.33.

merkez almıştır.<sup>31</sup> Günümüzde bilgi ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler geleceğin toplum şeklinin bilgi toplumu olacağını, bilgi toplumunun temelini de bilginin oluşturacağını ortaya koymaktadır.

Bilgi toplumuna gelinmesinde en önemli iki faktör bilgisayar ve internettir. Bilgisayarlar bilginin yaygın olarak depolanmasını ve işlenmesini, internet de bilgiye ulaşılmasını, bilginin el değiştirmesini, alınıp satılmasını kolaylaştırmıştır. Bilgi toplumunda bilgi üretimi ve bireylerin yaratıcılığı önemlidir. Bilgi toplumunda bireyler, kendini gerçekleştiren, girişimci, yaratıcı ve üretici olmaya yöneliktir.<sup>32</sup> Günümüz bilgi toplumunda yeni gelişmelere girişimde bulunabilen, bilimsel ve esnek anlayışları kendi bünyesinde toplayabilen iletişim ve gelecek vizyonu yüksek, global yönetim anlayışını benimseyen liderler bilgi toplumu yönetim anlayışına uyum sağlayabilirler. Hızlı teknolojik gelişmeler lider ve yöneticilerin yeri gelişen iletişim ve bilgisayar sistemlerini yakından takip etmelerini gerektirmektedir.

Son yıllarda bilgi toplum ile birlikte sıkça kullanılan bilgi yönetimi kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Bilgi yönetimi Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi “ Bilgiyi tanımlama, kazanma, destekleme süreçleri ve stratejileri olarak tanımlamaktadır ”.<sup>33</sup> Dolayısıyla 21. yüzyıl yönetim anlayışı bilgiye önem veren insan odaklı, insanı mutlu eden ve başarılı kılan bir dönem olacaktır. Bilgi çağı dediğimiz bu çağda bilgiyi üreten, onu kullanan insan her şeyinin hareket noktası olarak kabul edilecektir. Böyle olunca da verimliliği sınırsız olarak kabul eden tek üretim faktörü olan insan beyni kendisini daha çok eğitecek, daha çok bilgilendirecek ve bugün bizim hayal bile edemeyeceğimiz noktalara kendisini taşıyacaktır.<sup>34</sup> Zira bilmek etkin liderliğin önemli bir gereğidir.

<sup>31</sup> ÇERÇİ, Orhan: “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Emniyet Teşkilatı için Bir Model”, **Polis Dergisi**, Sayı 26, Ankara, 2001, s.65.

<sup>32</sup> KUTLU, Metin: “Bilgi Çağında Bilgisayarın ve Okumanın Önemi”, **Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 1, Gaziantep, 2003, s.259

<sup>33</sup> Türk, Murat: **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetim**, Türkmen kitabevi, İstanbul, 2003, s.112

<sup>34</sup> MARŞAP, Akın: **Yaratıcı Liderlik**, Öncü kitap, Ankara, 1999, s.65

Dünyada bilgi toplumuna geçişle birlikte başlayan yönetim anlayışı polis teşkilatını da etkilemiştir. Türk polis teşkilatı uluslararası polis teşkilatı interpol ve Avrupa güvenlik ve işbirliği teşkilatı üyesidir. Ulusal ve uluslararası suçlarla mücadelede üye ülkelerle birlikte hareket edilmekte, bilgi akışı sağlanmaktadır. Emniyet teşkilatı ayrıca bilişim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak kendisini sürekli yenilemektedir. Ülkemizde ki tüm polis birimlerinin birbirine bağlandığı Pol-Net ve vatandaşın internet ortamında polis hizmetlerinden faydalanabileceği e-polis çalışmaları yapılmaktadır. Bilgi yönetiminde polis teşkilatının diğer birimlerle de çok sıkı ilişki içinde bulunması gerekir. Bilgilerin toplanması, derlenmesi ve değerlendirilmesinde istihbarat birimleri, adalet birimleri ve diğer güvenlik birimleri ile koordinasyon içinde hareket etmesi karşılıklı bilgi alışverişinin de bulunulması gerekmektedir.

Yapılan tüm bu çalışmalar Emniyet teşkilatında etkin liderliğe duyulan ihtiyacın önemini ortaya koymaktadır. Bilgi yönetiminde ve bilgi toplumunda temel unsur yine insandır. İnsana değer veren, çalışmalarında istekli hale getiren yönetim anlayışları günümüzde başarılı olabilmektedir. Vizyon sahibi olan bilgi toplumu polisinin yöneticileri halkın hizmetinde olan ve halktan destek alan kişiler olmak durumundadırlar.

## **1.6. VİZYON VE LİDERLİK**

Yönetim alanında etkin liderliğin önemli bir ögesi olan vizyon bir kurum için güvenli ve çekici bir gelecek, birey için emin, kararlı geleceğe ümitle bakabilme yeteneğini simgeleyen bir kavramdır. Varolmayanı var hale getirme düşüncesi olan vizyon bu özelliği nedeniyle daima gelecekle ilgilidir.

Vizyon gelecekle ilgilidir fakat tahminler yapmak değil kararlar almaktır. Vizyon gerçekleştirilmesi olanaksız hayaller kurmak da değildir. Vizyon kavramını mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan

geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış olarak ifade etmek mümkündür.<sup>35</sup> Vizyon etkin liderlik açısından önemlidir. Lider başarılı olmak için ileriye görmeli, riskleri göze alarak fırsatları değerlendirmelidir. Liderin vizyonu örgütün şablonudur. Mümkün olanın, daha iyi bir geleceğin kafada çizimi yapılmış resmidir. Vizyon ancak uygulandığı ölçüde iyidir. Liderler ortaya çıkacak sonuçlarla ilgilenmek zorundadırlar. Lider vizyonu açıkladıktan sonra bunu yaşama geçirebilmek için kuruluşun bütününün destek ve işbirliğini sağlamak zorundadır. Ortak bir amaç yaratmak başarı için şarttır.<sup>36</sup> Lider örgütteki diğer insanların sonuçlara odaklanmasını sağlamalıdır.

Liderlik insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları yaratabilme ve iletebilme yeteneğidir. Vizyoncu insanlar vizyonlarını bir ışık gibi gittikleri yerlere taşırlar. Bununla anlattıkları yol isteklerini gerçekleştirme yoludur.<sup>37</sup> Etkin liderlik kişilere güven verme bir amaç için istekli hale getirmeyi gerekli kılmaktadır.

Vizyon ve strateji aynı kavramlar olmamakla birlikte her vizyon bir strateji ile desteklenmelidir. Vizyonlar genel eğilimleri belirlerken, stratejiler somut eğilimleri ve amaçlara nasıl ulaşılabileceğine ilişkin yöntemleri kapsamaktadır. Dolayısıyla stratejik vizyona bağlı, vizyonun ortaya koyduğu eğilimlerin uzantısında ve paralelinde strateji formüle edilmiş olmaktadır.<sup>38</sup>

Emniyet Teşkilatının ve polis amirlerinin yönetimde başarılı olmaları vizyona dayalı bir yöntem anlayışı sergilemeleri ile mümkündür. Fakat güvenlik hizmetlerinde kanunlarla belirlenmiş genel hedefler vardır. Öncelikle anayasada öngörülmuş, insan hakları, hukuk gibi kavramlar kanunda öngörülen eşitlik, adalet

<sup>35</sup> DOĞAN, Selen: *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip Richard's, İstanbul, 2003, s.50

<sup>36</sup> ROSEN, Robert H.: *İnsanlara Liderlik Etmenin Sekiz İlkesi*, ( Çev. Gündüz BULUT ), Mess yay., İstanbul, 1998, s.48

<sup>37</sup> SOLLMANN, Ulrich: HEINZE, Roderich: *Vizyon Yönetimi*, ( Çev. Veli KARAÖZ ), Evrim, İstanbul, 1995, s.158.

<sup>38</sup> DOĞAN : a.g.e., s.111

gibi genel hedefler vardır. Ancak süreye bağlı olarak planlanmış hedefler yoktur.<sup>39</sup> Bununla birlikte suçları önlemede hedefler koyma, halkın huzur ve mutluluğunu sağlama, polise güven duyulmasını sağlama gibi konularda polis teşkilatının ve polis yöneticilerinin vizyonu olmak zorundadır.

## 1.7. LİDERLİK DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

### 1.7.1. OTOKRATİK LİDERLİK

Yönetim yetkilerinin tamamen liderde toplandığı, örgütteki amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilere hiçbir söz hakkı tanınmayan, tek karar alıcının lider olduğu liderlik biçimidir. Otokratik liderin özellikleri, olumlu olumsuz yönleri şunlardır.<sup>40</sup>

İzleyiciler liderden aldığı emri aynen yerine getirmekte yükümlüdürler. Grup üyelerinden emirlerine uygun hareket edenleri ödüllendirir, etmeyenleri ise cezalandırır. Lider verdiği emirlerin nedenini göstermez ve izleyicilerin önerilerini kabul etmez. Otokratik lider kendini grup faaliyetlerinden ayrı tutarak hangi işlerin ve bu işlerin nasıl yapılacağını kendisi belirler. Bütün yetki ve sorumluluğun kendi üzerinde toplanmasını istemektedir. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar. Grup üyeleri tüm olay ve faaliyetlerden habersiz ve liderin otoritesine karşı bir korku içindedir. Korku, tehdit ve ceza sistemi yaygındır.

Otokratik liderliğin çeşitli fayda ve sakıncaları vardır. Bu liderlik modeli otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse böyle bir toplumda liderden tam yetki kullanmaları beklenecek ve ancak otokratik davranan liderin

<sup>39</sup> YALÇIN, İbrahim; NAZLI, Alparslan: **Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara, 2003, s.134.

<sup>40</sup> GÜNEY, Salih: **Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği**, Nobel yay., Ankara, 1999, s.77 ; SABUNCUOĞLU, Zeyyat: TÜZ, Melik: **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s.153



bilgili olduğuna inanılacaktır. Otokratik liderlikte lider daha rahat hareket edeceği için daha etkin ve hızlı kararlar alınmakta ve uygulanmaktadır. Zaman kaybı ortadan kalkmakta ve tüm kararlar liderden çıktığı için lider işi ile daha çok ilgilenmektedir. Bununla birlikte bu liderlik biçiminden lider tüm yetki ve sorumluluğu kendinde topladığı için izleyicilerin düşüncelerine önem verilmez. Buda izleyicilerin iş görme arzusunu azaltır ve psikolojik tatminsizlik ortaya çıkar. Zamanla yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışma ve anlaşmazlık gündeme gelir. Yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır.

### 1.7.2. DEMOKRATİK LİDERLİK

Yönetim yetkisinin izleyicilerle paylaşıldığı, örgütteki planların ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde liderin izleyicilerin fikir ve düşüncelerinden faydalandığı bir liderlik biçimidir. Demokratik liderliğin özellikleri, olumlu ve olumsuz yönlerini şu şekilde sıralayabiliriz.<sup>41</sup>

Astlara danışılarak kararlar alınır. Demokratik liderlikte izleyicilerin görüşleri alınmakta, izleyiciler kararları kendileri vermektedir. Grup üyeleri kendilerini rahat hissederler. Demokratik lider sorumluluğu toplamak yerine yaymak, grup içi dayanışmayı güçlendirmek ve geliri azaltmak eğilimindedir. Grup politikası liderin grup üyelerini tartışmaya teşvik etmesi sonucunda belirlenir. Demokratik liderliğin çeşitli yarar ve sakıncaları vardır. Bu liderlik biçiminin en önemli yararlarından biri izleyicilerin de lider kadar örgütü etkileyen koşullarla ilgilenerek amaç, karar, plan politikalarla ilgilenmeleri ve öneriler bulmaya çalışmalarında görülür. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve aynı düzeyde her türlü iletişime açıktır. Astların yöneticilik yeteneklerini geliştirmelerine katkı sağlar. Genel eğilim olağan dönemlerde bu liderlik modelinin kullanımının yararlı olacağıdır. İzleyicilerin iş görme arzusu ve güdülerinin olumlu biçimde etkilenmesi ve tatmin olmaları, grup içi tansiyon ve çatışmaları ortadan kaldırarak yerine yüksek

<sup>41</sup> EREN, a.g.e., s.367; ŞİMŞEK, AKGEMİCİ, ÇELİK, a.g.e., s.140

çalışma gücü ve morale bırakmaktadır. Ödül sistemi vardır ve üyelerine değer verir. Olumsuz yönleri ise zaman kayıplarına neden olması, karar sisteminin yavaş işlemesidir. Acil hallerde bu liderlik biçimi başarısız olmaktadır. Diğer taraftan izleyicilerin çokluğu grubun karar alamaz duruma gelmesine yol açmaktadır.

### 1.7.3. LIBERAL LİDERLİK

Yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyiciye kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programları yapmalarına imkan tanıyan liderlik biçimidir. Liberal liderin özellikleri, olumlu ve olumsuz yönleri şunlardır.<sup>42</sup>

Liderin kararlara katılımı asgari düzeydedir. Kararların alınmasında grup üyeleri tam bir serbestlik içindedir. Lider grup içi tartışmalara katılmaz. Lider görev ve sorumluluğun dağıtımında etkin değildir. Lider kendisine müracaat edildiğinde genel bir kuralın gereği olarak grup faaliyetlerine müdahale eder.

Liderin en önemli görevi grubun işini başarması için ihtiyaç duyduğu bilgi ve teknolojiyi temin etmektir. Grup üyelerinin davranışlarının olumlu veya olumsuz bir değerlendirmesini yapmaz. Liderin rolü diğer grup üyelerinin ki gibidir. Emir vermez en çok zorunlu hallerde direktiflerini aktarır. Üyeler amaçları belirler ve kararları verir.

Bu liderlik modelinin de olumlu ve olumsuz yönleri vardır. Her üye kararlara katıldığı için bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirir. İzleyiciler bu nedenle kendilerini yetiştirmek için çabalarlar. Yüksek uzmanlığa, tecrübe ve bilgiye sahip olan elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde kullanılabilir. Fakat kültür düzeyi ve uzmanlaşmanın düşük, iş bölümünün yetersiz ve sorumluluk duygusunun zayıf olduğu durumlarda bu liderlik biçiminin başarılı olmayacağını kabul etmek gerekir. Bireysel başarılar dışında grup başarıları önemli ölçüde

<sup>42</sup> EREN, a.g.e., s.367 : GÜNEY, a.g.e., s.122

azalmaktadır. Grup içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta birbirlerine karşıt amaçlara doğru yönelmelerine yol açmaktadır. Tembel ve iş görmekten kaçma yollarını arayan kimselerin kargaşa ve anarşiyi artırmaları, örgütsel kaynakları kendileri için kullanmaları ve hatta grubu bölme ve parçalama çabalarının çoğalmasındır.

#### 1.7.4. TRANSAKSİYONEL VE TRANSFORMASYONEL LİDERLİK

Bu liderlik biçimleri liderlik literatürüne yeni girmiştir. Bilim adamları yaptıkları çalışmalarda ( J.M. Burns ve B.M. Boss ) liderlik biçimlerinde yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğunu belirtmişlerdir. Bu da geleneklere ve geçmişe bağlı transaksiyonel liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük transformasyonel liderliği kapsamına alır. Transaksiyonel ve Transformasyonel liderliğin özellikleri, olumlu ve olumsuz yönleri şunlardır.<sup>43</sup>

Transaksiyonel liderlik biçiminde lider yetkilerini çalışanları ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme şeklinde kullanır. Transformasyonel liderlikte ise lider astlarına bir görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşü veya vizyona yöneltme ve yönlendirme yönünde çaba sarf eder.

Transaksiyonel lider geçmişle bu günü bağdaştırırken transformasyonel lider bugün ile geleceği bağdaştırmaktadır.

Transformasyonel liderler izleyicilerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini pekiştirerek onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Bu sayede örgüt üyeleri yaptıkları işin önemini kavramakta ve örgütsel görevleri bireysel çıkarların üstünde tutmaktadır. Lider yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, faaliyetlerde değişim yaparak çalışanları olumlu yönde etkiler.

<sup>43</sup> SABUNCUOĞLU, TÜZ, a.g.e., s.189; EREN, a.g.e., s.367

Transaksiyonel liderler ise transformasyonel liderlerin aksine çalışanların geçmişten süre gelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek yoluyla iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Transformasyonel lider kısa dönemde örgütü şoka sokup başarıyı düşürür, ancak uzun dönemde olağanüstü başarı sıçraması sağlar. Transaksiyonel liderlikte başarı grafiği normal artış gösterir, atılım yoktur. Geçmişte olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme yönünde bunları gelecek nesillere aktarma açısından yararlıdır.

Aslında doğuştan her insanda yukarıda belirttiğimiz iki tip liderlik biçiminin de bulunduğu söylenebilir. Önemli olan hangi tür liderlik biçiminin ağır basıp ortaya çıktığıdır. Atılım yapmak ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda hiç kuşkuşuz transformasyonel liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda da transaksiyonel liderlik biçimi etkili olmaktadır.

### 1.8. LİDERLİK GÜÇ KAYNAKLARI

Liderlik tanımlamalarında belirtildiği üzere liderlik bir kişinin diğer kişileri yönlendirme ve onların davranışlarını olumlu yönde etkileme yeteneğidir. Liderin faaliyetlerini gerçekleştirirken belirli güç kaynaklarından faydalanması gerekir.

Güç kavramı sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç başkalarını etkileyebilme yeteneğidir.<sup>44</sup> Diğer bir deyişle güç bir kimsenin başkalarını kendi arzu ettiği yönde güdüleme yeteneğidir, davranışa sevk etmesidir. Bir kimse sadece başkaları ile ilişki durumunda güç sahibi olabilir. Etkili bir liderin güç kaynakları ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Örgütlerde izleyicilerin davranışlarını etkileyen liderlerin güç kaynaklarını beş grupta sınıflandırmak mümkündür.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> ERTÜRK, Mümin: *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul, 1998, s.106

<sup>45</sup> KOÇEL, Tamer: *İşletme Yöneticiliği*, Beta yayın, İstanbul, 1999, s.410: ÖZKAYA, Meltem Onay: *Sanayi Devleri*, Atilla kitabevi, Aydın, 1998, s.21

### 1.8.1. BİÇİMSEL GÜÇ

Belirli bir makamı temsil eden kişinin işgal ettiği makam ve mevki itibarıyla kullandığı güç türüdür. Makam gücü olarak da nitelendirilen biçimsel güç, makamı temsil eden ve o makamın sağladığı yetkileri kullanan kişilerin yetkileri arttıkça orantılı olarak artan güçtür. Biçimsel güç örgütsel kaynaklı olup örgüt hiyerarşisi içerisinde değerlendirilir. Yani bir örgütte örgütün başındaki kişinin biçimsel gücü daha alt kademede çalışan kişinin biçimsel gücünden fazla olacaktır. Biçimsel güç esasında otoriteyi ifade etmektedir. Eğer örgütlerdeki belirli kademelerin belirli otoritesi olduğu kabul ediliyorsa o kademelerde bulunan yöneticilerin astlardan belirli isteklerde bulunma hakkı kabul ediliyor demektir. Bu nedenle izleyiciler belirli bir kademe mevki veya kişiden gelen isteklere uyacaklar ve uymaları gerektiğini düşüneceklerdir.

### 1.8.2. ÖDÜLLENDİRME GÜCÜ

Liderin liderlik yaptığı izleyicilere ödüller sağlama ve onları kontrol etme yeteneğidir. Lider izleyicileri ödüllendirebiliyorsa, böyle bir ödüllendirme kaynağına sahipse bunu bir güç aracı olarak kullanır. Lider örgütten aldığı ödüllendirme gücü sayesinde grup üyelerinin bazı davranışlarını değiştirmeye çalışır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde yapılır. Bunlar ücret artışı sağlama, terfi ettirme, mevki yükseltme, daha fazla sorumluluk verme, övme, ikramiye, tatil gibi kişiyi olumlu yönde etkileme faaliyetleridir.

### 1.8.3. KORKUTMA GÜCÜ

Lider izleyicilerin arzu edilen davranışları göstermediğinde onları değişik biçimlerde cezalandırması, rütbe tenzili, eleştirmesi, kınaması, uyarması, işe son vermesi ve geçici olarak işten el çektirmesidir. Aslında grup üyelerini korkutan her

şey bir güç kaynağıdır. Liderin cezalandırma imkanına sahip olması kadar izleyicilerin onu algılaması da önemlidir. Ceza zorlayıcı bir güç kaynağıdır.

#### **1.8.4. BİLGİ GÜCÜ**

Liderin örgütteki işlemler, plan ve programlara ilişkin önemli bilgilere sahip olması ve bu bilgilerin yayılması ve dağıtımını kontrolünde tutmasıdır. Yöneticiler hiyerarşik yapıda buldukları yer itibari ile bilgileri astlarına göre daha kolay elde eder ve örgüt içinde yayılması kontrolü altındadır.

#### **1.8.5. UZMANLIK GÜCÜ**

Bu güç kaynağı liderin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Başkalarında olmayan veya az derecede bulunan özel bilgi, beceri ve deneyime yani kısaca uzmanlığa liderin sahip olmasından kaynaklanan, bu uzmanlığa da grubun saygısından meydana gelir. Liderin özelliklerine izleyiciler saygı duyar ve bu nedenle ona farklı bakar. Fakat izleyicilerin lidere bakışı grup üyelerinin algısı ile ilgilidir. Lider grup üyelerince bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa grup üyelerinin etkilenmeleri kolay olacaktır. Örgütlerde kurmay personel bu tür güce bir örnektir.

#### **1.8.6. BEĞENİYE DAYANAN GÜÇ**

Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin grup üyelerinin gözünde hayranlık uyandırıcı, çekici, sempatik, sevimli gibi kişisel niteliklere yada karizmaya sahip olmasından kaynaklanır. Liderin kişiliğinin örgüt üyelerine ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu gücün temelini oluşturur. Karizma çekiciliği ifade ettiğinden lider kendi kişilik özellikleri nedeniyle grup üyeleri üzerinde bir tür çekici etki yapabilecektir. Liderin astlar için çekici olması astları lidere benzemeye itecektir. Bu durum liderin astları daha kolay etkilemesine yol açacaktır.

## 1.9. LİDERLİĞİN KAZANILMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

İnsanların belirli örgütlerde amaçlarına ulaşmak için liderliğe ihtiyaçları vardır. Lider organizasyonlarda gereklidir. Grup üyelerinin gittikleri yolu, hedefi gösterecek kişilere ihtiyaçları vardır ve grubun başarısı liderin niteliklerine bağlıdır.

Liderliğin kazanılmasının doğuştan mı yoksa daha sonradan eğitim ve deneyimle mi kazanıldığı konusunda bilim adamları görüş birliğine varmış değildirler. Çünkü bazı bilim adamları liderliğin doğuştan sahip olunan nitelikler olduğunu, bazıları da eğitim ve deneyimle kazanılan nitelikler olduğunu savunmaktadırlar.<sup>46</sup> Temelde her iki görüşün de dikkate alınması gereken yönleri vardır.

### 1.9.1. LİDERLİK NİTELİKLERİNİN DOĞUŞTAN KAZANILMASI

Liderlik yaklaşımlarından ilk ortaya atılan özellikler yaklaşımıdır. Özellikler yaklaşımına göre liderde bulunması gereken özelliklerden çoğu ( cinsiyet, yakışıklılık, zeka, yetenek...vb ) doğuştandır. Liderlikle ilgili ilk görüşler liderliğin doğuştan olduğu ve liderlik niteliklerini geliştirilemeyeceği türden Allah'ın lütfü olduğu yönündedir.<sup>47</sup> Buna en güzel örnek yaratıcının yer yüzündeki temsilcileri olan peygamberler örnek olarak gösterilebilir. Doğuştan getirilen niteliklerde kalıtımın rolü de büyüktür.

Thomas Carlyle'nin Büyük Adamlar Okulu kuramına göre bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her yerde ve her zaman önder olarak ortaya çıkmalarını sağlar.<sup>48</sup> Bu belirtilen görüşler zamanla yerini insanlardaki liderlik niteliklerinin eğitim ve deneyimle de elde edilebileceğini savunan görüşe bırakmıştır.

<sup>46</sup> GÜNEY, a.g.e., s.60

<sup>47</sup> GÜNEY, a.g.e., s.60

<sup>48</sup> ŞİMŞEK, AKGEMİCİ, ÇELİK, a.g.e., s.142

## 1.9.2. LİDERLİK NİTELİKLERİNİN EĞİTİM VE DENEYİMLE KAZANILMASI

Bu görüşe göre liderlerin liderliklerinin doğuştan olmadığıdır. Fakat bununla birlikte bazı liderlerin çocukluk çağlarında yeteneklerini göstererek, liderlik özelliklerini sergiledikleri bilinmektedir. Bu liderler doğal yeteneklere sahiptirler ve gerçekten bu yeteneklerle doğdukları için, bu özelliklerini göstermeleri de kolay olmaktadır. Bütün bu özellikler, yıllar içerisinde pekişerek daha olumlu bir hale gelmektedir. Sonuçta liderin kişisel özellikleri, içgüdüsel nitelikleri ve insanları ele alış yöntemleri birleşmektedir. Liderler işin nasıl yapılacağını yada yapılmayacağını gözlemekte çok başarılıdırlar. Deneyimleri ile bunu yapmayı öğrenirler. Liderlik kişinin özelliklerinden çok eylemleriyle ortaya çıkar. Önemli olan liderde üstün niteliklerin bulunması değil izleyicilerin liderde üstün nitelikler bulunduğunu düşünmeleridir.<sup>49</sup>

Warren Bennis kişilerin lider doğmadığını eğitim ve deneyimle liderlik niteliklerine sahip olduğu görüşüne katılmakta ve bu oluşumun bireyin kendisinden kaynaklandığını, kişinin dış faktörlerle lider yapılamayacağını belirtmektedir.<sup>50</sup> Zira liderler yaşamları boyunca büyüyerek gelişmeye devam etmektedirler. Liderlerin doğuştan sahip oldukları kişisel özellikleri ve bu özelliklerin yaşamları süresince özellikle çocukluk olmak üzere zenginleştirilmesi liderliğin temelini oluşturmaktadır.

Liderlik özellik ve niteliklerinin eğitim ve deneyimle geliştirilebileceğini savunmakla birlikte bu görüşte olanlar bazı yeteneklerinde kahtım yoluyla geçeceğini kabul eder. Fakat daha önemli ve büyük bir kısmı diğer kişilerle olan karşılıklı ilişkilerle geliştirilir ve öğrenilir. Doğuştan gelen liderler yoktur. Bir liderin kişiliği aile hayatı süresince ve kişiliğine uygun bir şekilde ifade edebileceği ortamlarda gelişir.

<sup>49</sup> ÖZKAYA, Meltem Onay: **Bir Lider Olarak Vehbi Koç**, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi ), s.23

<sup>50</sup> BENNIS, a.g.e., s.57



Liderlik niteliklerinin kazanılmasında aile önemlidir. Liderlik özelliklerinin gelişmesinde anne ve babaların olumlu veya olumsuz tutumlarının etkisi oldukça fazladır. Eğer kişi demokratik bir aile yapısı içinde büyümüş ise iş yerinde de demokratik ilişkiler içinde bulunabilmektedir. Buna karşılık otokratik ve despotik bir aile ortamında yetişen bireyler iş yerinde de otokratik ve despotik ilişkilere girebilmektedirler. Yani aile çocukların liderlik yeteneklerine sahip olmaları ve bunları geliştirebilmeleri için olumlu veya olumsuz bir ortam meydana getirebilirler. Diğer yandan aile kişinin gelişiminde etkili tek sosyal faktör değildir. Kişinin içinden geldiği yakın çevresi ile beraber seçilen çevresi de kişiliğinin gelişmesinde etkili olurlar.<sup>51</sup> Örneğin okul ve oyun arkadaşları ( yakın çevresi ) ile mesleki kültür ( seçil çevresi ) kişiliğinin gelişmesinde etkilidirler.

Liderlikte liderin liderlik niteliklerini kazanmasında eğitim ve öğretiminde önemi büyüktür. Doğuştan bazı özelliklere sahip olan bireyin modern eğitim ve öğretimle iyi bir lider olarak yetiştirilmesi mümkündür.<sup>52</sup>

Liderliğin doğuştan veya sonradan eğitimle kazanılacağını savunan görüşlerin doğru fakat eksik yönleri vardır. Çünkü eğer sadece liderliğin doğuştan kazanılacağı görüşü doğru olsaydı bir grup veya toplumda başarılı olan liderin diğer grup veya toplumlarda da başarılı olacağı düşünülürdü. Eğer liderliğin eğitim ve deneyimle kazanıldığı görüşü doğru olsaydı, o zaman da grup içindeki her hangi bir kişiyi lider olarak yetiştirilebilirdi. Yapılan araştırma ve bulgular yukarıda belirttiğimiz iki durumunda geçerli olmadığını ortaya koymuştur.<sup>53</sup> Liderlik hem doğuştan kazanılan nitelikler hem de eğitim ve deneyimle kazanılan niteliklerin oluşturduğu sosyal bir etkileşimdir.

<sup>51</sup> GÜNEY, a.g.e., s.62

<sup>52</sup> GÜNEY, a.g.e., s.64

<sup>53</sup> GÜNEY, a.g.e., s.65

## 1.10. LİDERLERİN ORTAYA ÇIKIŞI

Bir liderin ortaya çıkması veya bireyin liderlik niteliklerini ortaya koyması için mutlaka bir sosyal örgütün olması gerekir. Çünkü liderlik insan ilişkilerini gösteren, liderin kendi istek ve iradesini, diğer insanlara onların saygı, güven, itaat ve bağlılıklarını kazanarak kabul ettirme yeteneğidir.

Sosyal örgütün bir gereği olarak liderler dışarıdan gruba zorla benimsetilerek ortaya çıkabilir. Bunun anlamı liderin yönetim tarafından resmi olarak atanmasıdır. Ayrıca liderler, grup içindeki karşılıklı ilişkilerin bir ürünü olarak uygun şartların hazır olması ile ortaya çıkabilirler. Burada lider resmi olarak değil gayri resmi olarak grubun arzusu ile ortaya çıkar. Hangi toplum ve sosyal düzen olursa olsun liderler şartlar uygun olduğunda hemen ortaya çıkarlar ve tüm engelleyici faktörleri aşarak amaçlarına ulaşırlar.<sup>54</sup> Peygamberler insan oğlunun aşırılıklara gittiği, cahiliye geleneklerinin en üst noktaya çıktığı zamanlarda ortaya çıkmışlardır. Mustafa Kemal Atatürk Türk toplumunun çok zor durumda kaldığı, özgürlüğünün bitmekte olduğu bir dönemde olağanüstü bir lider olarak ortaya çıkmıştır.

Liderlikte önemli olan izleyicilerin liderin niteliklerini algılama derecesidir. Bir liderin ortaya çıkışı kişinin liderlik niteliklerine onun yeterli birikime sahip olması ile yeterli değildir, izleyicilerle olan ilişkilerde çok önemlidir. Zira lider grup üyeleri ile iyi ilişkiler kurarsa liderliğini devam ettirir, fakat insan odaklı yaklaşımdan uzaklaşırsa liderliğini devam ettirmesi zordur. Grup içindeki problemlerin çözümünde gösterilen başarı liderin ortaya çıkmasını sağlar. Problemi en iyi şekilde çözümleyen, grup üyeleri ile iyi ilişkiler kuran kişiden grup üyeleri liderlik ve liderlik davranışları beklerler.<sup>55</sup> Liderlerin ortaya çıkışı, kişinin liderlik niteliklerini sergilemesi, izleyicilerle iyi ilişkiler kurması, durum ve şartların lidere ihtiyaç duyması, çözümlenmesi gereken problemlerin bulunması ile mümkündür.

<sup>54</sup> GÜNEY, a.g.e., s.58

<sup>55</sup> GÜNEY, Salih: a.g.e., s.59

## 1.11. LİDERLİĞİN GELİŞİMİ

Tüm insanlarda olduğu gibi liderlerin gelişimi de ailede başlar. Daha sonra yaşanan sosyal çevre, okul, arkadaşlar ve örgüt bireyin gelişiminde etkilidirler. Liderliği geliştirmenin en ideal yolunun ne olduğuna her toplum kendisi karar verir. Liderlik bir öğrenme stratejisi gerektirir.<sup>56</sup> Liderliğin en ilginç misyonlarından biri yönetim ekibindeki kişilerin bir birlerini dinlemesini ve bir birlerinden bir şeyler öğrenmesini sağlamaktır. Tartışmalarda insanlar birbirlerinin varsayımlarını anladıkları zaman ortak çözümlere ulaşma yollarını öğretebilirler. Liderin işi çatışmaları açığa çıkarmak ve bir yaratıcılık kaynağı olarak kullanmaktır.<sup>57</sup> Buradaki öğrenim hem lideri hem izleyicileri içine almaktadır.

Eğitim insanların hayatını değiştiren bir olgudur. Bununla birlikte büyük yeteneklere sahip kişilerin çoğunlukla kayıtsız öğrenciler olduğuna ilişkin yaygın gözlemler vardır. Hiç kimse Einsteine'nin okuldaki durumuna bakarak onun büyük başarılar kazanacağını tahmin edemezdi. Fakat okuldaki başarısızlık onun yeteneksiz olduğu anlamını taşımamaktadır. Kişinin, zihnini hayal kuruyormuşçasına meşgul etmeye ve kendi düşüncelerine dalmaya ara verebilmesinin tek güvenilir yolu yetenekli kişileri anlayan ve onlarla iletişim kurma becerisine sahip büyük bir öğretmenle yada başka bir kişi ile derin bir bağ kurmasıdır. Çünkü rehberlik ilişkileri liderlik kişiliğinin gelişmesinde çok önemlidir.<sup>58</sup> Liderlik yalnızca doğuştan sahip olanların elde ettiği bir şey değildir. Liderler hayatının büyük bir bölümünde liderlik örnekleri ile karşılaşmıştır, eğitim sayesinde liderliği öğrenmiştir ve büyük bir lider olmak için kişisel disipline sahiptir.<sup>59</sup> Eğitim insan yaşamını dönüştürme gücüne sahiptir. Liderin kendini eğitimi kadar çevresinin eğitimde önemlidir. İnsanlar

<sup>56</sup> HEIFETS, Ronald A.: LAURE, Donald L.: "Liderlik Çalışması", (çev. Meral TÜZEL), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, BZD yay., İstanbul, 1999, s.192

<sup>57</sup> HEIFETS, Ronald A.: LAURE, Donald L.: a.g.m., s.180

<sup>58</sup> ZALEZNIK, Abraham: "Yönetici ve Lider", (çev. Meral TÜZEL), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Mess yay., İstanbul, 1999, s.82

<sup>59</sup> MAXWELL, John C.: **İçinizdeki Lideri Geliştirmek**, (çev. Selim YENİÇERİ), Beyaz yay., İstanbul, 1998, s.4

eğitildiklerinde daha üretken olurlar. Daha da önemlisi eğitim liderlik potansiyeline sahip çalışanlarda güçlü duygusal ve profesyonel sonuçlar meydana getirir.<sup>60</sup>

Dünyanın çeşitli ülkelerinde ve ülkemizde eğitim kurumları liderlikle ilgili bölümler açmakta ve müfredatlarına dersler koymaktadırlar. Üniversitelerde liderlik programları açılmakta, geleceğin liderlerini yetiştirmek için başarılı öğrencilere burslar verilmektedir.<sup>61</sup>



---

<sup>60</sup> MAXWELL, John C.: **Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek**, (çev. Selim YENİÇERİ), İstanbul, 1998, s.73

<sup>61</sup> Sabah Gazetesinin 21 Aralık 2002 ve 4 Şubat 2003 Tarihli yayınlarında haber olarak verilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik yaklaşımları Özellikler yaklaşımı, Davranışsal liderlik yaklaşımı ve Durumsallık yaklaşımı olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır. Liderlik yaklaşımları konusundan önce liderliğin bağlı olduğu değişkenleri açıklamakta gerekmektedir. Yapılan araştırmalar liderliğin dört fonksiyonla yakından ilgili olduğunu ortaya koymuştur.<sup>1</sup> Bu fonksiyonlar ;

Liderlik = F ( Lider, izleyiciler, koşullar ) şeklinde ifade edilmektedir.

Bu formülde ki birinci değişken liderin kendisidir. Liderin, kişisel özellikleri sahip olduğu bilgiler birbirinden farklı olabilir. Fakat toplumu oluşturan bireyleri etkileyen, onları harekete geçiren liderdir. İkinci değişken gruptur. Grupta liderde olduğu gibi birbirinden farklı özellikler gösterebilir. Gruplar liderin takipçileri, izleyicileridirler. Üçüncü değişken durum ve ortamdır. Birinci ve ikinci değişkende olduğu gibi durum ve ortamda farklı olabilir. Bu ortamlar sosyal, siyasal ve ekonomik ortamlar olabilir. Üçüncü değişken liderin ve izleyicilerin etkileşimde buldukları yerdir. Dördüncü değişken sonuçtur. Bu sonuç amaçlanan hedefe ulaşmak için ortaya çıkan etkilerin çabasıdır. Liderlik, liderlik süreci, liderin özellikleri, takipçiler ve ortam arasındaki karşılıklı ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir.

Her liderlik yaklaşımı liderlik sürecinin farklı yönlerini ele almış ve farklı değişkenlere önem vermiştir. Ancak bütün bu yaklaşımlara rağmen henüz önderlik kavramını tam olarak anlamamıza yarayacak kapsamlı bir teori veya yaklaşımın bulunmadığı da bir gerçektir.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> GÜNEY, Salih: *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği*, Ocak yay., Ankara, 1999, s.77

<sup>2</sup> KOÇEL, Tamer: *İşletme Yöneticiliği*, Beta yay., İstanbul, 1999, s.424

## 2.1. ÖZELLİKLER TEORİSİ

Liderlik konusu ile ilgili ortaya atılan ve geliştirilen ilk yaklaşım özellikler teorisi'dir. Bu teoride esas alınan değişken liderin kendisidir. Liderlik sürecini belirleyen en önemli nokta olarak liderin kişisel özellikleri görülmektedir. Liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Lideri lider yapan sahip olduğu bu özellikleridir. Belirli bir grup içerisindeki bir bireyin lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetmesinin nedeni liderin sahip olduğu kişisel özelliklerine bağlıdır.<sup>3</sup>

Liderin sahip olduğu özellikleri fiziksel nitelikler, zihinsel nitelikler, kişilikle ilgili nitelikler, sosyo-ekonomik nitelikler olarak farklı başlıklar altında incelemek mümkündür.<sup>4</sup> Bununla birlikte özellikler yaklaşımında liderde bulunan ve üzerinde en çok durulan özellikler aşağıda belirtilmiştir.<sup>5</sup>

Yaş	Açık sözlülük
Boy	Kendine güven duyma
Cinsiyet	İleriyi görebilme
Olgunluk	İnisiyatif sahibi olma
Yakışıklılık	Başkalarına güven verme
Zeka	Güzel konuşma yeteneği
Bilgi	Duygusal olgunluk
Dürüstlük	Kararlılık
Samimiyet	Kişiler arası ilişki kurma yeteneği
Doğruluk	İşi başarıma yeteneği

Etkin bir lideri diğerinden farklı kılan yada etkin bir liderde bulunması gereken nitelikler boy, ağırlık, görünüş ve enerji gibi fiziksel nitelikler; egemen olabilme, öz güven, esprili olma, inandırıcılık ve orijinallik gibi kişisel nitelikler;

<sup>3</sup> KOÇEL, a.g.e., s.426

<sup>4</sup> GÜNEY, a.g.e., s. 78

<sup>5</sup> ŞİMŞEK, AKGEMİCİ, ÇELİK, a.g.e., s.143

zeka, bilgi ve kapasite gibi beceri ve yetenekler; beşeri ilişkiler ve sosyo-ekonomik durum gibi sosyal faktörlerdir. Ancak üzerinde en fazla görüş birliği sağlanan nitelikler zeka, özgüven, beşeri ilişki yeteneği, inandırıcılık ve esprili bir kişiliğe sahip olmadır. Liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler ve bunların çocukluk yıllarında kazanılan başka özelliklerle birleşmesi özellikler teorisinde liderliğin temelini oluşturmaktadır.<sup>6</sup>

Özellikler teorisi ile ilgili ilk çalışmaların temeli 1800'lü yıllara dayanmaktadır. Daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda bu teoriye katkıda bulunmuştur. R.M. Stogdill tarafından ilki 1948 yılında yapılan araştırmada 300 özellik yeniden değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuç liderlik özelliklerinden bazılarının sahip olunmasına rağmen liderlik yapabileceğine ilişkin kesin göstergeler olmadığı sonucuna varılmıştır. Daha sonra yapılan araştırmalarda da sadece zeka ile liderlik arasında bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bunun üzerine Stogdill 1974 de yaptığı ikinci çalışmada daha önce gruplandığı özellikleri sınamış ve başarılı liderde en sık gözlenen nitelikleri özellikler, beceriler olarak yeniden gruplandırmıştır.<sup>7</sup>

### **2.1.1. ÖZELLİKLER**

Durumlara uyum sağlayabilme, sosyal çevreye duyarlılık, hırs ve başarı gereksinimi, iddiacılık, karalılık, bağımsızlık, diğerlerini etkileme isteği, ısrarcılık, çalışkanlık, kendine güven, stresle başa çıkabilme, sorumluluk üslenmeye gönüllülüktür.

### **2.1.2. BECERİLER**

Zeka, kavramsal düşünme, yaratıcılık, incelik ve diplomatlık, etkileyici konuşma, gurubun görevi ile ilgili bilgi, örgütlenme, ikna edebilme gücü, sosyal becerilerdir.

<sup>6</sup> ÖZKAYA, a.g.e., s.51-52

<sup>7</sup> ERÇETİN, a.g.e., s.28

Özellikler teorisi ile ilgili yapılan çalışmalar liderlik sürecini açıklamada yeterli olamamıştır. Çünkü niteliklerin ölçütünün evrenselliği yoktur, toplumdaki topluma, kültürel, ekonomik ve sosyal yapıya göre değişiklik gösterebilir. Bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş grup içinde liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olamadıkları görülmüştür.<sup>8</sup> Özellikleri esas alarak liderliği açıklayan bu yaklaşımda boy, yakışıklılık gibi faktörler çok önemli olmasına rağmen Napolyon, Hitler gibi tarihe yön veren liderler kısa boyludur. De Gaulle gibi koca burunlu liderler vardır. Giyim kuşam yönünden Abraham Lincoln gibi hiçbir standarda uymayan liderler bulunmaktadır.<sup>9</sup> Araştırmalarda karşılaşılan en önemli güçlüklerden birisi de liderin özelliklerini ölçebilecek şekilde tanımlamanın güçlüğü ve belirli bir özelliğin farklı şekilde algılanabilmesidir. Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması araştırmacıları gurupların yapısına yöneltmiştir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklere, liderin nasıl davrandığına yönelik araştırmalara başlanmıştır.<sup>10</sup> Zira elde edilen veriler liderlik sürecinin anlaşılabilmesi için başka değişkenlerinde incelenmesini zorunlu kılmıştır.

## 2.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlikle ilgili davranışlar çok boyutludur. Bu davranışlar sayısal yönden sonsuzdurlar ve liderin kişiliğine, gerek kendisinin gerekse mahiyetindeki elemanların yapması gereken işin özelliklerine, fiziksel çevreye göre değişmektedir.<sup>11</sup> Liderin özelliklerinden daha ziyade davranışlarına önem veren davranışsal liderlik teorisi liderlik biçimleri ve bunların grup üzerinde etkisi ile ilgilenmektedir. Bu teoriye göre lideri başarılı kılan liderin liderlik yaparken gösterdiği davranış biçimidir, izleyicilere karşı gösterdiği davranıştır. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları

<sup>8</sup> ÖZKAYA, a.g.e., s.54

<sup>9</sup> YENİÇERİ, Özcan : *İşletme Yönetimi*, Niğde , s.182

<sup>10</sup> ERTÜRK, a.g.e., s.135

<sup>11</sup> HICKS, Herbert G. : GULLET, C.Ray: *Teori ve Davranış* . ( çev. Besim BAYKAL ) , İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü yayınları, İstanbul , 1981 , s.233



belirleme şekli, örgütlenme, koordinasyon, motivasyon, denetim vb. davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır.<sup>12</sup>

Araştırmacıların liderliğe bakış açısı 1960'lı yılların sonlarına doğru gözlemlenen faaliyetlere yoğunlaşarak özellikler yaklaşımından uzaklaşmaya başlanmıştır. Davranışsal teori liderin başarılı olabilmesi için yapması gerekenleri tespit etmek, etkin liderlik ile davranışları bütünleştirmek amacını gütmektedir.<sup>13</sup> Bu teoride ele alınan davranış şekilleri çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmuşlardır. Bu sınıflandırmalarla ilgili detaylı bilgiler çalışmamızın liderlik davranış biçimleri başlığı altında incelenmiştir. Davranışsal liderlik teorisi başlığı altında Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Robert Blake ve Jeane Mounon'un Yönetim Tarzı Matriksi, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri ve Rensis Likert Dörtlü Yaklaşım modeli çalışmaları incelenmiştir.

### 2.2.1. OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ÇALIŞMALARI

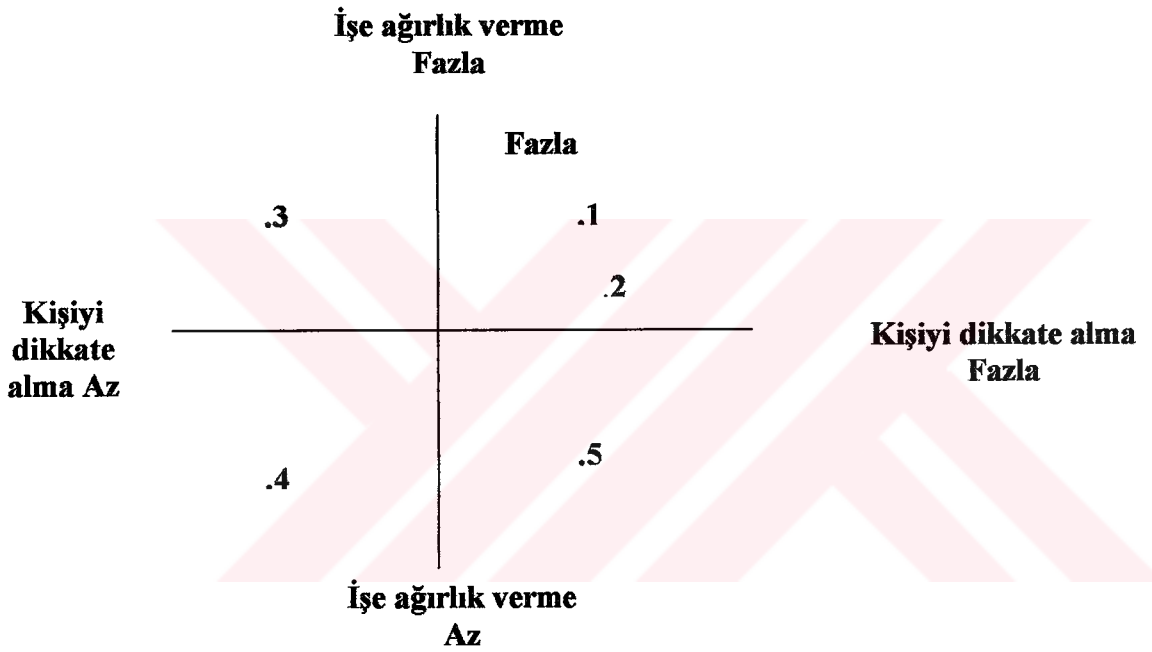
1950 'li yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarda liderlik davranışının iki boyutu olduğu ortaya konmuştur. Askeri ve sivil yöneticiler üzerinde yapılan bu çalışmaların amacı liderin nasıl tanımlandığını tespit etmektir. Çalışmaların sonucunda ortaya çıkan iki bağımsız değişken kişiyi dikkate alma ve girişimcilik ruhudur. Bu iki değişken bazı araştırmalarda yapıyı harekete geçirme - Anlayış, yapıyı kurma - Anlayış gösterme, kişiyi dikkate alma - İnisiyatif veya işe ağırlık verme şeklinde de belirtilmektedir. Kişiyi dikkate alma ve inisiyatif tanımlanabilir ve şekillendirilebilir.<sup>14</sup> Kişiyi dikkate alma faktörü liderin grup üyeleri üzerinde güven ve saygı meydana getirmesi, dürüstlük ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade etmektedir. Liderin gurup üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda hareket etmesini ifade etmektedir. Davranışlarında izleyicilerine ağırlık vermesini göstermektedir.

<sup>12</sup> ERTÜRK, a.g.e., s.135

<sup>13</sup> ÖZKAYA, a.g.e., s.96

<sup>14</sup> KOÇEL, a.g.e., s.428-429

İnisiyatif veya işe ağırlık verme faktörü liderin gerçekleştirilmek istenen amaçlarla ilgili işin zamanında tanımlanması için amaç belirleme, işi etkili biçimde planlayıp organize etme, grup üyeleri arasında olumlu ilişkiler kurma, haberleşmeyi kolaylaştırma, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir. Davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir.



Şekil 2.1: Liderlik Tarzı

Yukarıdaki şekilde en etkin lider 1 numara ile en etkisiz lider 4 numara ile işaretlenmiştir. Lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine önem veren bir davranış gösterirken, lider 4 grup üyelerinin ihtiyaç ve arzularına önem vermeyen hem de grubun başarmaya çalıştığı işe ağırlık vermeyen bir davranış sergilemektedir. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları genel olarak aşağıdaki verileri ortaya koymuştur

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin inisiyatif esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

### 2.2.2. MİCHİGAN ÜNİVERSİTESİ LİDERLİK ÇALIŞMALARI

Michigan Üniversitesinde Rensis Likert yönetiminde gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri yani grubun performansını artıracak en etkili liderlik davranışını belirlemektir. Bu araştırmalarda verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, şikayetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılmıştır.<sup>15</sup> Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre lider davranışları işe dönük lider ve kişiye dönük lider olmak üzere iki kısımda incelenmektedir.

- İşe dönük lider astların yaptığı işe, işlerin başarılmasına yoğunlaşmıştır. İş performansının değerlendirilmesi, makam ve ceza gücünün göstergesi olan fiilleri ifade etmektedir.
- Kişiyeye dönük lider astlarıyla insan olarak ilgilenir. Onların gereksinimlerini, kişisel gelişimlerini, refahlarını sağlayacak davranışları tercih eder.<sup>16</sup> Likert'in yaptığı araştırma kişiyeye dönük liderliğin işe dönük liderlikten daha etkili olduğunu ortaya koymuştur.

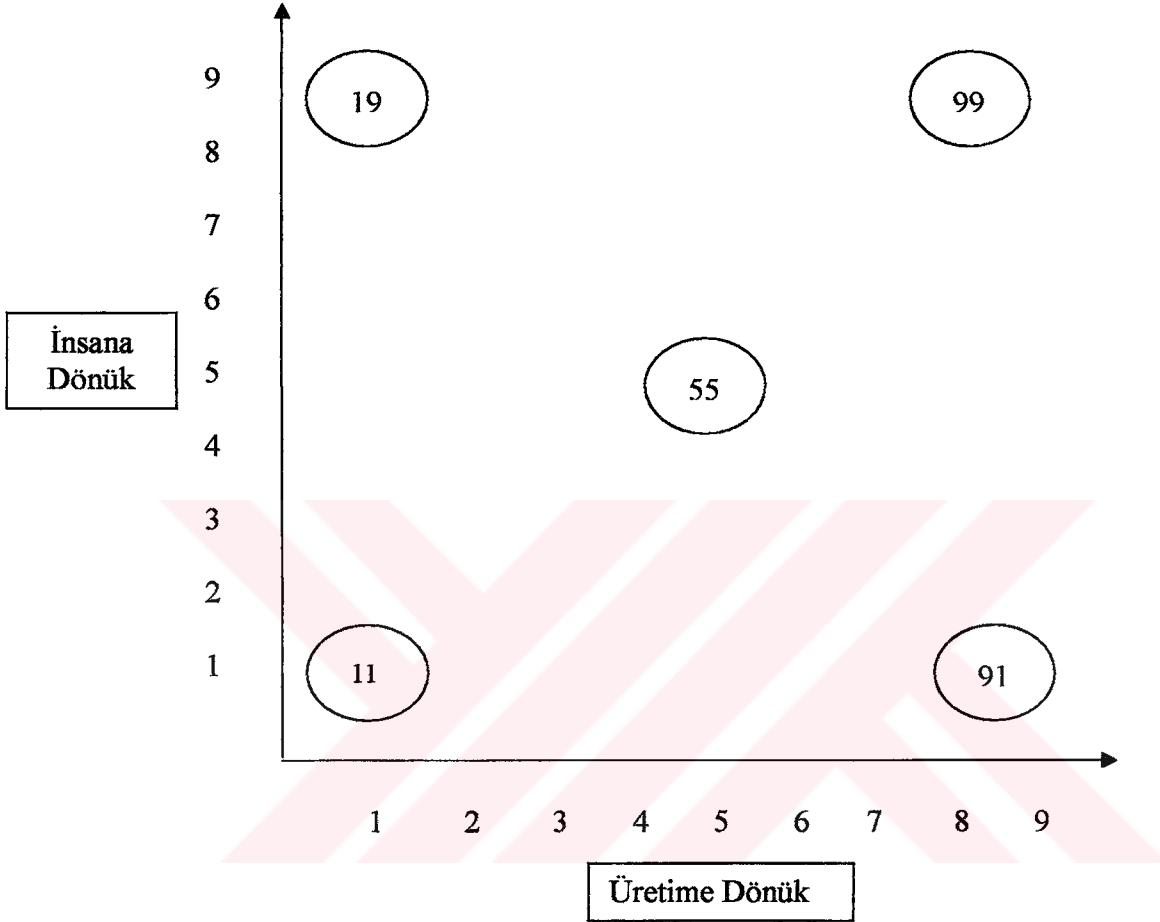
### 2.2.3. BLAKE VE MOUTON'UN YÖNETİM TARZI MATRİKSİ

Bu model Ohio ve Michigan Üniversitelerinde tanımlanan davranışsal boyutlardan yola çıkarak liderin ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Bunlar insana dönük olma ve üretime dönük olmaktır. Liderliğin beş farklı türü üretime ilgi ve insana ilgi arasında ki birbirini etkileme çerçevesinde liderlik ızgarasını oluşturmuştur. Bu iki boyutun her biri, 1 ( düşük ) den 9 ( yüksek ) a kadar

<sup>15</sup> ŞİMŞEK, AKGEMİCİ, ÇELİK, a.g.e., s.145

<sup>16</sup> ERÇETİN, a.g.e., s.33

belirlenen ölçeklerle hesaplanır. Aşağıda verilen şekle göre beş türde liderlik biçimi ortaya çıkmaktadır.<sup>17</sup>



**Şekil 2.2: Yönetim Tarzı Matrisi**

- 11 Liderlik tarzında lider ne işe nede insana dönüktür. Sıradan bir üyedir.
- 91 Liderlik tarzında lider üretime dönük olarak etkin şekilde çalışmaktadır. Fakat izleyicilerle az ilgilenmektedir.
- 19 Liderlik tarzında lider izleyicilerin ihtiyaçlarıyla ilgilenmekte fakat işle ilgili konularda (girişim, planlama, organizasyon, vb. ) az ilgilenmektedir.
- 99 Liderlik tarzında işe ve insana dönüklüğün en yüksek olduğu durumlardır.
- 55 Lider tarzında insana dönük ve üretime dönük davranışın orta ölçüde vasat olduğu bir durumdur.

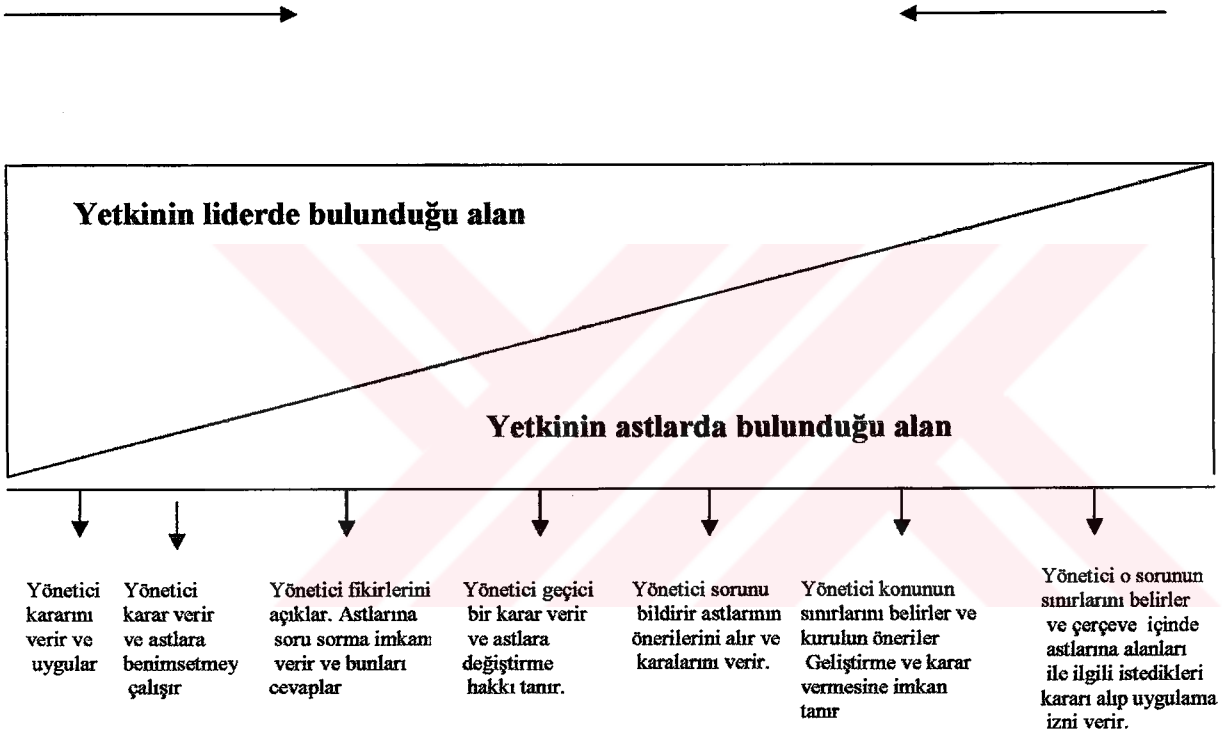
<sup>17</sup> EREN, a.g.e., s.349-350

## 2.2.4. TANNENBAUM VE SCHMİDT'İN LİDERLİK MODELİ

Michigan Üniversitesi bilim adamlarından Tannenbaum ve Schmidt liderlik davranışlarını ve üyeler arasındaki yetki ilişkilerini incelemişlerdir. Lider davranışı aşağıdaki biçimde özetlenebilir.<sup>18</sup>

Liderde toplanan yetki

Astlarda toplanan yetki



**Şekil 2.3: Liderlik Doğrusu Modeli**

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere doğrunun bir ucu otoriteye ağırlık vermekteyken diğer uç ast davranışlarına önem vermektedir. Etkin liderliği sağlamak için doğrunun neresinde durulması gerektiği tartışmalıdır. Zira bu yönetici ve astların niteliklerine ve içinde bulunulan ortama bağlıdır. Araştırmalar uzun dönemde yöneticilerin ast davranışlarını ön plana çıkaran, ast ağırlıklı liderlik tipi

<sup>18</sup> EREN, a.g.e., s.349

ucuna doğru yönelmelerini ortaya koymuştur. Ortam koşullarının çok değişken ve yöneticinin derhal karar alınmasını gerektiren durumlar yetkinin liderde toplanmasına neden olmaktadır.<sup>19</sup>

Emniyet teşkilatı hiyerarşinin katı olarak uygulandığı, yetkilerin üstlerde toplandığı, otoriteye aşırı önem verilen kamu kurumudur. Astlar üstlerinin yanında düşüncelerini rahatça açıklayamazlar. Astlar üstlerinin fikirlerini tasdik eden ve onları uygulayan konumdadırlar. Etkin ve hızlı güvenlik hizmetinin sunulabilmesi astlara yetki verilmesi, karar sürecine katılmalarının sağlanması ile mümkündür.

### 2.2.5. MC GREGOR'UN X VE Y TEORİLERİ

Mc Gregor'a göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları liderlerin göstereceği davranışları da etkilemektedir. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir. Bunlar X ve Y teorisi olarak adlandırılır. X ve Y teorilerine göre kişilerin davranış özellikleri sıralaması aşağıdaki şekilde yapılmaktadır.<sup>20</sup>

#### X TEORİSİNE GÖRE

- İnsanlar çalışmayı sevmez ve fırsatını buldukça kaçmaya çalışır.
- İnsan sorumluluk yüklenmeyi istemez, kendisine en fazla para getirecek işi yapar.
- Örgüt üyeleri için kişisel çıkarlar örgütsel amaçlardan önce gelir.
- İnsan çalıştırılmak isteniyorsa zorlanmalı, kontrol edilmeli ve cezalandırılmalıdır.

#### Y TEORİSİNE GÖRE

- Kişi doğuştan tembel değildir. Buna sebep hayat tecrübesidir.
- Kişi için işte çalışma ve dinlenme doğaldır.
- İnsan öğrenmek ister ve şartlar oluşursa sorumluluk almak ister.

<sup>19</sup> ÖZKAYA, a.g.e., s.109

<sup>20</sup> KOÇEL, a.g.e., s.432

- Yöneticinin yapması gereken gerekli şartları oluşturarak kişilerin kendisini geliştirmesine ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanmasını sağlamaktır.

Bu teoriye göre X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok müdahaleci bir davranış sergilerken Y teorisi inancındaki yöneticiler daha katılımcı bir davranış sergileyeceklerdir.

Emniyet teşkilatında daha çok Y teorisine uygun yönetim anlayışı sergilenmelidir. Çünkü etkin liderlik anlayışında çalışanlara önem vermek, işe motive olmalarını sağlamak, cezadan çok teşvik ve ödüllendirmek gereklidir. Emniyet teşkilatı çalışanlarına en fazla ceza veren kurumların başında gelmektedir. Polis Teşkilatı görevlilerinin ağır çalışma temposunun karşılığı dinlenme ve ücreti hak ettikleri akıldan çıkarılmamalıdır. Polis yöneticileri gerekli şartları oluşturarak çalışanların kendilerini geliştirmesini sağlamak, teşkilat misyonu ile personel amaçlarını gözetmek zorundadır.

#### 2.2.6. LİKERT'İN SİSTEM 4 MODELİ

Michigan Üniversitesinin liderlikle ilgili çalışmalarının devamı niteliğindeki bu modele göre liderlerin davranışları dört ana grupta toplanmıştır. Her grup belli varsayım ve davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir.<sup>21</sup>

#### SİSTEM 1 ( İSTİSMARCI OTOTRATİK )

Astlara güvenilmez ve bütün kararlar lider tarafından verilir. Astların yönetimle ilgili fikirleri nadiren alınır. Astlar iş ile ilgili konularda tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.

<sup>21</sup> ŞİMŞEK, AKGEMİCİ, ÇELİK, a.g.e., s.433

### SİSTEM 2 ( YARDIMSEVER OTOTRATİK )

Bunda da kararı liderler verir. Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler, bazen astların fikirlerini sorarlar.

### SİSTEM 3 ( KATILIMCI )

Lider amaçları belirlemede önce astlara danışır. Kısmen güvenir, fakat kararla ilgili kontrole sahip olmak ister, astlar kendilerini oldukça serbest hissederler, genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.

### SİSTEM 4 ( DEMOKRATİK )

Likert'in önerdiği sistemdir. Lider bütün konularda astlarına tam olarak güvenir. Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler, daima astların fikirlerini alır onları kullanır. Likert'in araştırmaları verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi yönetim altında olduklarını göstermektedir.

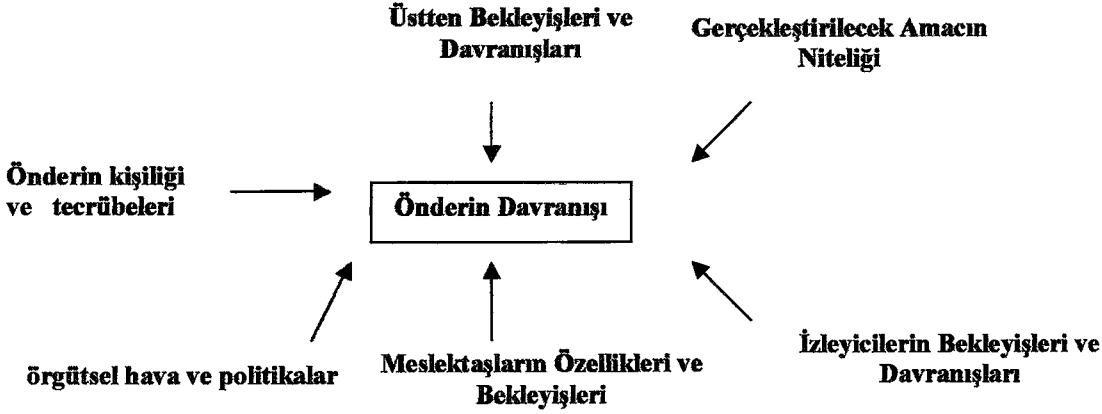
## 2.3. DURUMSALLIK LİDERLİK TEORİLERİ

Daha deneysel ve kapsamlı olan Durumsallık liderlik teorisine göre liderlik, liderin kişiliğine, görevin gereklerine, takipçilerin beklentilerine, ihtiyaçlarına ve tutumlarına ve tüm bu unsurların içinde bulunduğu çevreye dayalı olarak çeşitlilik gösteren sınırlı sayıdaki durumsal faktörü yada boyutu içermektedir.<sup>22</sup> Yani ortamsal özellikler göz önüne alınır, bireysel özellikler dikkate alınmaz. Lider ortamın gereklerine göre ortaya çıkar. Önderlikte durumsallık teorisini aşağıdaki şekildeki gibi ifade edebiliriz.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> HODGETTS, Richard: **Yönetim**, (çev. Canan ÇETİN, Esin MUTLU), Beta, İstanbul, 1999, s.535

<sup>23</sup> KOÇEL, a.g.e., s.434





**Şekil 2.4: Durumsallık Yaklaşımında Liderin Davranışları**

Liderin davranışı liderin hitap ettiği grubun yapısına ve amaçlarına bağlıdır. Bu izleyiciler grubunun farklı yapı ve özellikte olması onların istek ve arzularının farklılaşmasına yol açar. Liderin rol davranışını belirleyen önemli değişkenlerden biride amaçlardır. Grubu harekete geçirerek içinde yaşanılan koşullara yada ortama uygun amaç ve hedefler belirlemektir. Liderlikte dikkate alınması gereken diğer bir değişkende örgütün kendi iç ilişkilerini ilgilendiren yapısal, teknik ve sosyal ortam koşulları ile ekonomik sosyal, kültürel teknolojik, siyasal, hukuksal değişimleri ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşullarıdır. Durumsal koşullara bağlı olarak değişen liderlik biçimlerinde dikkate alınması gereken bir diğer hususta liderin sadece kişisel yetenek ve becerileri değil aynı zamanda iş yapmış olduğu kademe, seviye veya mevki özellikleridir.<sup>24</sup>

Durumsallık Liderlik Yaklaşımları başlığı altında Fiedlerin Durumsallık modeli, Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Yol - Amaç Kuramı ve Vroom - Yetton'un Liderlik yaklaşımları ele alınacaktır.

<sup>24</sup> EREN, a.g.e., s.351-356

### 2.3.1. FRIED FIEDLERİN DURUMSALLIK MODELİ

Durumsallık liderlik teorisi konusunda en çok bilinen bu modele göre liderlerin davranışlarını etkileyen üç önemli durumsal değişken mevcuttur. Fiedler örgütteki lider üye ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumu ve önderin hiyerarşik mevkiinden aldığı biçimsel yetki ilişkilerinin çeşitli değişmelerinin liderin davranışları ve iş başarısı üzerindeki etkilerini analiz eden bir model geliştirmiştir.<sup>25</sup>

<b>DURUMSAL FAKTÖRLER</b>		
<b>Lider İzleyen İlişkisi</b>	<b>Görevin Yapısı</b>	<b>Makam Gücü</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Astlarınıza daha az yada daha çok zaman ayırın.</li> <li>-İş dışında gezi, piknik vb.. etkinlikler düzenleyin.</li> <li>-Güvendiğiniz astlarınızdan sizin için çalışmalarını isteyin.</li> <li>-Astlarınızı ödüllendirin.</li> <li>-İnformasyonu astlarınızla paylaşın.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yatay örgütlenmeye gidin.</li> <li>-Hizmet içi eğitim faaliyetlerini arttırın.</li> <li>-Görevle ilgili yönerge, diyagram, izlence vb... geliştirin.</li> <li>-Danışın.</li> <li>-Sorunları tanımlayın.</li> <li>-Yeni görev ve sorumlulukları gönüllü olarak üstlenin.</li> <li>-Kararlı olun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Konumunuzun size sağladığı gücü gerektiğinde kullanın.</li> <li>-Astlarınızın işleri ile ilgili bilgi edinin.</li> <li>-Astlarınıza ulaşan bilgiyi kontrol edin.</li> <li>- Yetkinizi Göçerin.</li> <li>-Karar alma ve planlama sürecine astlarınızın katılımını sağlayın.</li> <li>-İnformasyonu saklamayın.</li> <li>-Gücünüzün derecesini göstermek için çeşitli tuzaklar kurmayın.</li> </ul>

**Tablo 2.1: Liderin Davranışlarını Etkileyen Durumsal Değişkenler Tablosu**

<sup>25</sup> ERÇETİN, a.g.e., s.36-37: ŞİMŞEK, AKGEMİCİ, ÇELİK, a.g.e., s.146

**Lider - izleyici ilişkisi:** Liderin izleyiciler tarafından benimsenme derecesini ifade eder. Bu ilişkiler arkadaşça - düşmanca, yumuşak - sert, destekleyici - tehdit edici şekillerde olabilir. Bu duruma liderin karizmatik kişiliğinin de etkisi vardır. Eğer ilişkiler olumlu ise yani lider seviliyor ve güveniliyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Diğer taraftan lider güvenilmeyen ve sevilmeyen bir kişi ise bu ilişkiler olumsuz olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır. Kısaca izleyiciler lideri seviyor, güveniyor ve ona bağlılık gösteriyorsa ilişkiler iyi, durum liderlik için uygundur.

**Görevin Yapısı:** Grubun başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş olup olmaması, önceden belirli yol ve yöntemlerin bulunup bulunmamasını ifade eder. Bazı amaç veya sorunlara ilişkin çözümler ve yollar açıkça belirlenirken bazıları belirlenmemiş olabilir. Rutin bir işin genellikle nasıl yapılacağı ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Rutin olmayan işlerin nasıl yapılacağını önceden belirtmek zordur. Planlanmış nitelikteki işler liderlik için olumlu ortam yaratırken planlamayan nitelikteki işler liderlik için olumsuz bir ortam yaratır.

**Makam gücü:** Liderin Mevkiye dayanan otoritesinin derecesi liderin ödüllendirme, cezalandırma, işine son verme, terfi ettirme şeklinde sahip olduğu yetkinin derecesini ifade etmektedir. Bazı örgütlerde liderin bu tür yetkileri fazla olurken bazılarında azdır. Liderin bu yetkileri fazla ise durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret emektedir.

Görüldüğü üzere Fiedler modeli hangi durumlarda ne tür bir liderlik davranışının uygun olacağını araştırmaktadır. Fiedler güvenilir ve sevilen liderlerin resmi ünvanlarına sahip olma ihtiyacını duymadan da liderliklerini kabul ettireceklerini fakat etkilemenin güçlü olabilmesi içinde görevlerin tanımlanması gerektiğini vurgulamıştır.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> ÖZKAYA, a.g.e., s.133

Emniyet teşkilatı mensuplarının karşılaştığı en önemli sıkıntıların başında yaptıkları görevlerin açık ve anlaşılır olmaması gelmemektedir. Örneğin pek çok mevzuatta karşılaşılan “gecikmesinde sakınca bulunan halin” ne olduğu açık değildir. Polis Teşkilatına yüzlerce kanun, tüzük, yönetmelik görev ve yetki vermektedir. Polis teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesinde Fiedler’in durumsallık yaklaşımının uygulanması etkin liderlik için iyi bir model oluşturmaktadır.

### 2.3.2. ÜÇ BOYUTLU LİDER ETKİNLİĞİ MODELİ

Üç boyutlu liderlik yaklaşımında Blake ve Mounon’un yönetim ızgarası modelinden esinlenerek görev davranışı ve ilişki davranışı temel alınmış ve bu iki boyut üzerinde 4 temel yaklaşım belirlenmiştir. Fakat daha sonra bu iki boyutun her zaman her yerde etkili olamayacağı varsayımından yola çıkarak üçüncü boyut olan etkinlikte eklemiştir.<sup>27</sup> İki davranış tipi olan görev ve ilişki aşağıdaki şekilde tanımlanabilir.<sup>28</sup>

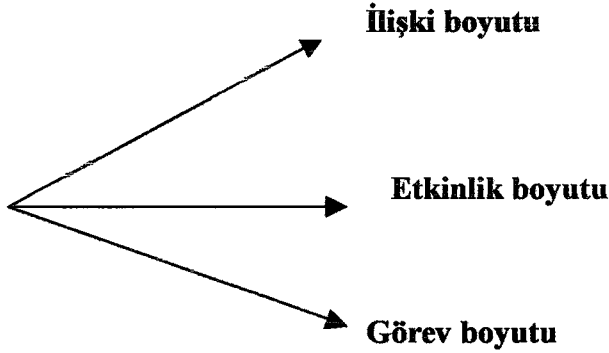
**Görev davranışı:** Liderin gurup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesidir. İyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcanması olarak belirtilebilir. Şu halde lider, üyelerinin her birinin hangi işleri, ne zaman neler yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını belirtmektedir.

**İlişki davranışı:** Liderin kendisiyle grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanalları açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo - duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır.

Liderin davranış tiplerine aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi bir etkinlik boyutu ilave edilerek üç boyutlu bir liderlik modeli elde edilmektedir.

<sup>27</sup> ŞİMŞEK, AKGEMİCİ, ÇELİK, a.g.e., s.151

<sup>28</sup> EREN, a.g.e., s.359



**Şekil 2.5: Liderin Etkinlik Boyutu**

William J.Reddin üç boyutlu yönetim tip kuramında eski modellerin görev ve ilişki boyutlarına ilk defa etkinlik boyutunu ilave etmiştir. Lider tipi belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığına etkinsizdir. Aşağıdaki tabloda temel lider davranış biçimlerinin etkin ve etkin olmayan şekilleri gösterilmiştir.<sup>29</sup>

DAVRANIŞ TÜRLERİ	ETKİN	ETKİN OLMAYAN
<b>YÜKSEK GÖREV DÜŞÜK İLİŞKİLER</b>	Genellikle; ne istediğini bilen ve kırıcı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Genellikle; başkalarının güveni olmayan beğenilmeyen ve kısa süreli verimle ilgili olan biri olarak görülür.
<b>YÜKSEK GÖREV YÜKSEK İLİŞKİLER</b>	Genellikle; hedefleri saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyal duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Genellikle; grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
<b>YÜKSEK İLİŞKİLER DÜŞÜK GÖREV</b>	Genellikle; yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Genellikle; uyumlu iyi kişi olarak tanınma ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
<b>DÜŞÜK GÖREV DÜŞÜK İLİŞKİLER</b>	Genellikle sosyal etkileşimlerde çok az rol oynayarak astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Genellikle insanlar ve görev üzerinde az duran Pasif ve ilgisiz biri olarak görülür.

**Tablo 2.2: Temel Liderlik Davranış Biçimleri Tablosu**

<sup>29</sup> EREN, a.g.e., s.361

Belirli bir durumda her hangi bir davranış biçimi geliştiren lider, etkinlik çizgisi üzerinde aşırı etkinlik ile aşırı etkisizlik arasında belirli bir noktada yer alabilir. Bu nedenle etkinlik bir ölçütdür ve etkinlik boyutlarında üç değer yerine sınırsız sayıda değerler olabilir. Bu durumu göstermek için etkinlik boyutu etkin yüzü +1 den +4 ve etkin olmayan yüzü -1 den -4 e kadar giden dört parçaya bölünmüştür. Dört etkin ve etkin olmayan tipler arasında liderin dört davranış seçeneği grup üyelerinin ise, üstlerce ve çalışma arkadaşlarınca belirlendiği kadar belli bir durumun ( çevresel koşulun ) fonksiyonudur. Her davranışın başkaları tarafından nasıl algılandığı ayrıntılı bir şekilde görülmektedir.<sup>30</sup>

### 2.3.3. HERSEY VE BLANCHARD'IN DURUMSALLIK MODELİ

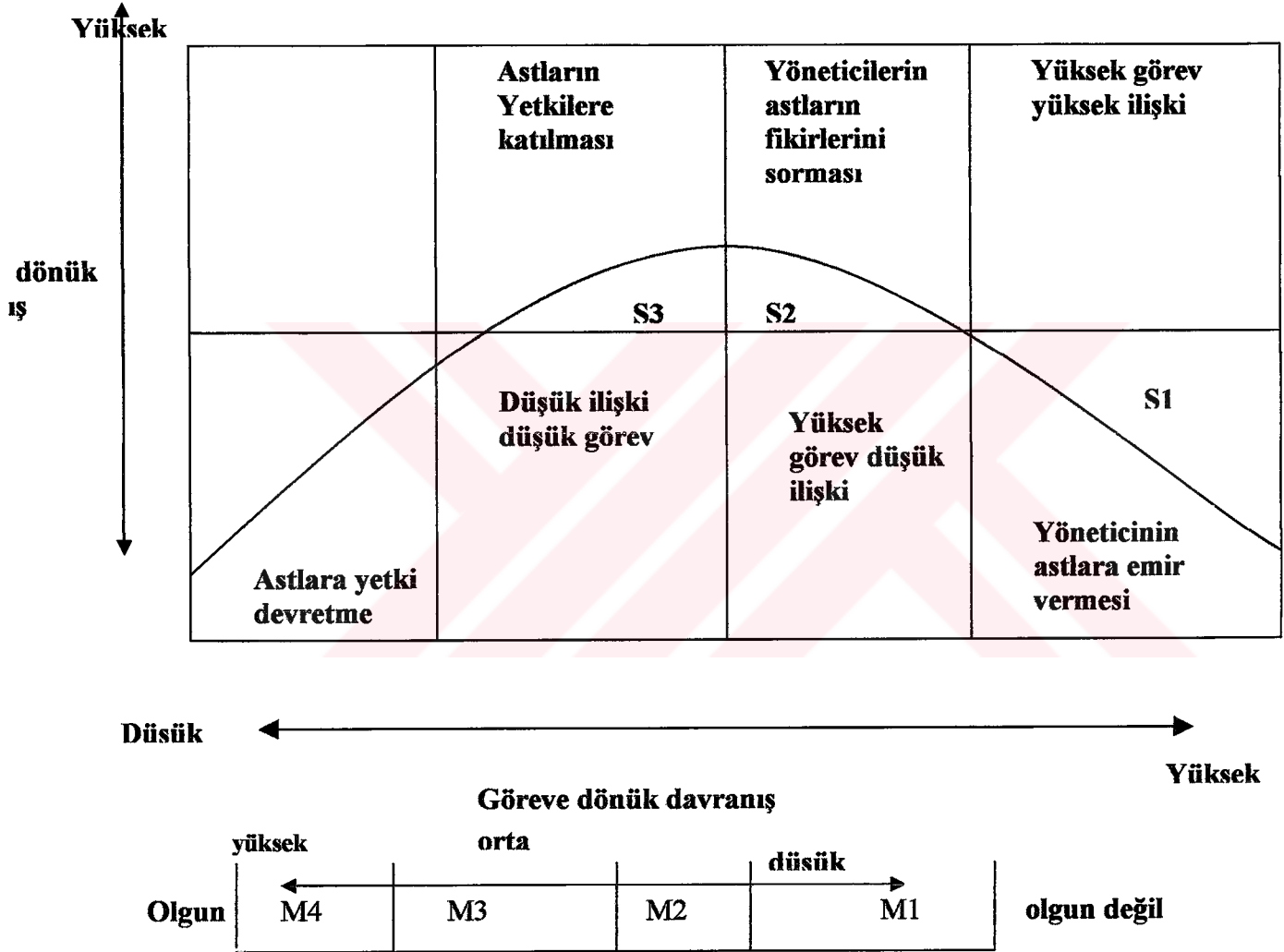
Hersey ve Blanchard en etkin liderlik tipinin, izleyenlerin olgunluk dereceleri ile durumun gereklerinin bir işlevi olduğunu saptamışlardır. Burada dikkat çekilen nokta astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenlerdir.

Astların zaman içerisinde sorumluluk alma bilinçlerinin ilgi ve deneyimlerinin ve etkilendikleri motivasyon faktörlerinin değişim süreci olgunluklarını etkilemektedir. Zaman içerisinde astların olgunlaşma düzeyi en alt seviyeden mümkün olabilen en üst seviyeye doğru ilerleyecektir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyişle az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük yada kendilerine güvenleri zayıfsa liderlerinden görmeye arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan yetenek eğitim ve kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderliğinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır.

İzleyicilerin eğitimi, yetiştirilmesi yani olgunluk seviyelerinin yükseltilmesi ile liderin gruba etkisi arasındaki bağ liderlik sürecini daha katılımcı ve demokratik şekle dönüştürmektedir. Bu teoriye göre güç sevgi gibi paylaşıldıkça artmakta yetki uygun olarak dağıtılırsa daha sağlıklı sonuçlar elde edilmektedir.

<sup>30</sup> EREN, a.g.e., s.361

Aşağıdaki şekilde görüleceği gibi lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra astların olgunluk durumlarında olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir.<sup>31</sup>



Şekil 2.6: Hersey ve Blanchard' ın Liderlik Yaklaşımı

Burada olgun olmayan astlar M1 için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan S1 davranışlarını sergilemektedir.

<sup>31</sup> ÖZKAYA, a.g.e., s.140-141

Olgunluğun biraz arttığı durumlarda M2 halinde ise yönetici yüksek görev, yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerçeklerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyini biraz daha arttığı M3 durumunda ise lider yüksek ilişki düşük görev davranışını S3 sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise lider düşük ilişki düşük görev S4 davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir.

Emniyet Teşkilatında eğitime ağırlık verilmesiyle personelin olgun davranışlık düzeyi yükselmektedir. Diğer taraftan yetki devri yapılmasıyla hizmette başarı artmaktadır. Çünkü olaya en yakın ve olayla doğrudan ilgili birim amiri daha isabetli kararlar vermektedir.

#### 2.3.4. YOL – AMAÇ TEORİSİ

Bu teoride grubun ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için liderlerin izleyicileri nasıl ve hangi davranışlarla güdüleyecekleri sorularına cevap bulunmaya çalışılmıştır. Bu teori motivasyon ( güdüleme ) konusundaki bekleyiş teorisine dayanmaktadır ve Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği kabul edilmektedir. Bu teoriye göre insan davranışlarını etkileyen iki faktör vardır. Bu iki faktör<sup>32</sup>,

- kişinin, belirli davranışların belirli sonuca ulaştıracağı konusundaki inancı ( bekleyişi ) ve bu sonuçlara kişinin verdiği değerdir. ( valens )

Lider grup üyelerini iki hususta güdüleyebilir.

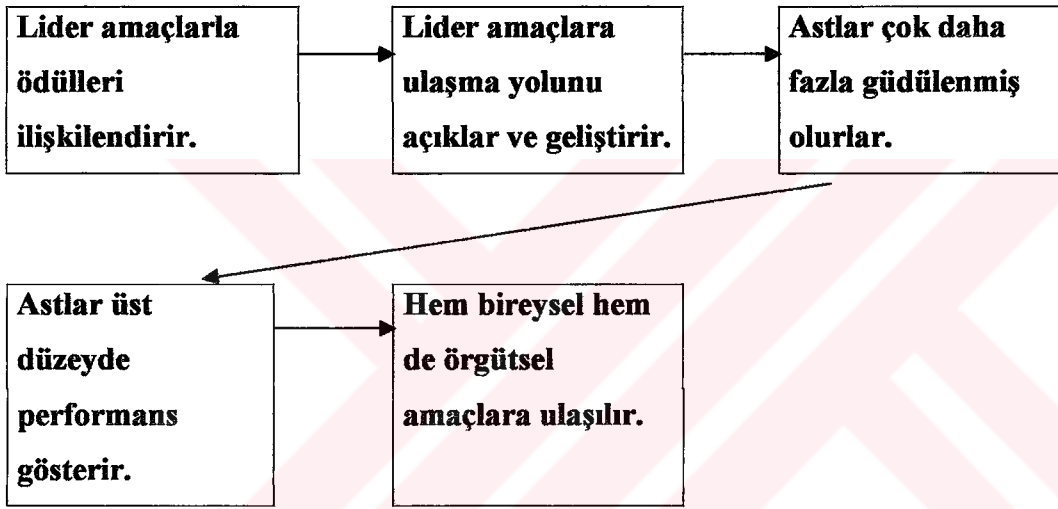
- Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi ( yol ) ve
- Liderin izleyicilerin bekleyişlerini etkileme derecesi ( amaç ) tır.

<sup>32</sup> KOÇEL, a.g.e., s.438



Bu teoride liderin benimsemesi gereken üç temel ilke<sup>33</sup>:

- Örgütte astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları belirlemek.
- Astların ulaşmaya çalıştıkları bireysel amaçları sağlayarak; örgütsel amaçlarda üst düzeyde performans göstermelerini sağlama; bunu başarmaları için de onları ödüllendirmek
- Astların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için; üst düzeyde performans gösterebileceklerine inanmalarını sağlamaktır. Bu temel ilkelerin benimsediği bir durumda gerçekleşmesi olası liderlik süreci aşağıdaki tabloda verilmiştir.



**Şekil 2.7: Yol – Amaç Teorisinde Liderlik Süreci**

Yol amaç teorisinde liderlik süreci otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik, başarıya yönelik liderlik olmak üzere dört liderlik davranışı olarak öngörülmektedir. Yol amaç kuramı, liderler ve izleyiciler arasındaki ilişkiyi liderin etkililiği ve izleyenlerin motivasyonu boyutunda çözümlenmeye çalışmıştır. Motivasyona ilişkin teorilerin verileriyle de tutarlı görünen bu çözümleme biçimi, astların güdülenmesi ve bunu sağlayan gereksinimlerin karşılanması aracılığıyla örgütlerde etkili bir liderlik sürecinin nasıl gerçekleştirilebileceğini algılama kolaylığı sağlamaktadır. Yol – Amaç teorisinin liderlik sürecine getirdiği katkılar<sup>34</sup>:

<sup>33</sup> ERÇETİN, a.g.e., s.45-46

<sup>34</sup> EREN, a.g.e., s.365

1. Lider, izleyicilere daha cazip ve çok ödülleri vermek suretiyle onların motivasyonunu artırıp verimliliği yükseltebilir. Liderin böyle davranış sergilemesi amaca ulaşmanın değerini artırmaktadır.
2. Grup üyelerinin yapacağı işlerin ve görevlerin belirsiz olduğu veya net olarak açıklanmadığı zamanlarda lider amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi artırmaktadır. Örgütsel belirsizlik ve sıkıntıları ortadan kaldıran bireyin amaca ulaşma beklentileri yükselmektedir. Böylece liderin davranışı motivasyonu artırmaktadır. Buda çalışanın toplam güdülenmesini ve liderin etkinliğini yükseltmektedir.
3. Grup üyelerinin işleri iyi belirlenmiş ve yapılandırılmışsa yani örgütsel belirsizlikler yoksa bu durum izleyicilerde bıkkınlık olarak görülecektir. Bu nedenle monotonluk ve psikolojik yorgunluk artacak ve izleyiciler tatminsizliğe uğrayacaklardır. Bu takdirde bireyin sosyo - psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları övmek, monotonluğu ortadan kaldıran ve motivasyonu artırıcı destekler sağlamak gerekecektir.

Emniyet Teşkilatında görülen en önemli sorunlardan birisi motivasyon eksikliğidir. Fazla mesai, çalışmanın karşılığı olmayan düşük ücret, personelin kendine değer verilmediğini düşünmesi, atama, terfi, görev dağılımında objektif olunmadığı düşüncesi motivasyonla ilgili sıkıntıların başında gelmektedir.

### **2.3.5. VROOM VE YETTON LİDERLİK TEORİSİ**

Bu teoriye göre örgütlerde liderlerin yaptığı en önemli iş karar vermek, buna bağlı en önemli sonuç da karar sürecine katılmaktır. İyi verilmiş kararlar kadar bu kararlara uygun zaman ve düzeyde astların katılımı ve kararlarının kabulü gerekmektedir. Bu liderin etkinliğini artırır ve astların olgunlaşmasını sağlar. Bu olumlu yönlere rağmen zaman kaybı ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçların çatışması gibi olumsuzluklarla da karşılaşılabilir. Bu nedenle Vroom ve Yetton'un

geliştirdikleri teoride temel sorun astların ne zaman ve ne ölçüde karara katılacaklardır.<sup>35</sup> Teorideki karar seçenekleri ve kapsamaları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Grup problemleri ve Kararları		Bireysel problemler ve Kararları	
O1	Lider uygun bir zamanda verileri kullanarak karar alır yada problemi çözer dışardan hiçbir girdi alınmaz	O1	Lider uygun bir zamanda verileri kullanarak karar alır yada problemi çözer dışardan hiçbir girdi alınmaz
O2	Lider asttan gerekli bilgiyi sağlar ancak kararı kendi alır	O2	Lider asttan gerekli bilgiyi sağlar ancak kararı kendi alır
D1	Lider grubu bir araya getirmeksizin ilgili grup üyeleriyle problemi paylaşır düşüncelerini ve önerilerini bireysel olarak alır kararı kendi verir	D1	Lider astlarıyla problemi paylaşır, düşünce ve önerilerini alır kararı kendi verir
D2	Lider bir grup olarak astlarıyla problemi paylaşır düşünce ve önerilerini bütünleştirir kararı kendi verir	G1	Lider astlarıyla problemi paylaşır, çözümler, uygun uzlaşılabilir bir çözüme ulaşır
G2	Lider bir grup olarak astlarıyla problemi paylaşır, onları etkilemeye çalışmaz, grubun benimsediği herhangi bir çözümü kabullenmeye hazırdır	Y.G1	Lider problemin çözümü için yetki göçerir gerektiğinde bilgi sağlar, ancak çözüm astların sorumluluğundadır

**O:OTOKRATİK**

**G:GRUP**

**D:DANIŞMACI**

**Y.G.:YETKİ GÖÇEREN**

**Tablo 2.3: Vroom ve Yetton Kuramında Karar Seçenekleri ve Kapsamları**

Yukarıda tabloda görüldüğü üzere; Liderler grup kararları için O1, O2, D1, D2, G2, bireysel kararlar için O1, O2, D1, G1, Y.G1 seçeneklerini tercih edebilirler. Liderler bu tercihi yaparken; a) Alınması gereken kararların aşamalarını, b) Karara katılacak astların özelliklerini, c) Etkili karar almak için yeterince bilgiye sahip olup olmadığını vb. bazı problem durumlarını dikkate almak ve bazı sorunları cevaplandırmak zorundadır.

<sup>35</sup> ERÇETİN, a.g.e., s.47-48

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK EMNİYET TEŞKİLATININ GENEL ÖZELLİKLERİ

#### 3.1. TÜRK EMNİYET TEŞKİLATININ İDARİ YAPIDAKİ YERİ VE ÖNEMİ

Eski Türklerde kamu düzen ve güvenliği ulusal savunma ile birleştirilmiştir. İç güvenlik ve dış güvenlik askeri örgütlenme içinde oluşturulmuştur. Eski ve köklü bir devlet geleneğine sahip olan Türkler devletin bekası için emniyet ve asayiş hizmetlerinin en iyi ve en etkin şekilde yerine getirilmesine özen göstermişlerdir. Eski Türklerde Polis teriminin karşılığı olarak “Yarkan” kullanılmıştır. Selçuklular zamanında bir ilin mülki ve askeri idaresi ile kamunun düzen ve güvenliği Subaşılar tarafından yürütülmüştür.<sup>1</sup> Türklerin İslamiyet’i kabul etmelerinden itibaren bugünkü ifadeyle hakim, savcı, belediye başkanı gibi görevlerin sahibi olan kadılar aynı zamanda zabitanın amiri durumdaydılar. Kadıya asayiş görevinde yardımcı olan Şurta adı verilen görevliler bulunmaktadır.<sup>2</sup>

Tarihte önemli bir yere sahip olan Osmanlı devletinde güvenlik hizmetlerini altı döneme ayırarak incelemek mümkündür.<sup>3</sup> Kuruluşundan İstanbul’un fethine kadar olan dönemde ( 1299-1453 ) kadılar mülki ve idari görevler üstlenmişlerdir. Yeniçeri döneminde ( 1453-1826 ) İstanbul’a büyük göçler olduğundan güvenlik hizmetlerine büyük önem verilmiştir. Bu dönemde İstanbul’un genel olarak güvenlik hizmetleri yeniçerilere verilmiştir. Yeniçeri Ocağının kaldırılmasından sonraki dönem ( 1826-1846 ) devletin gerilemeye başladığı Yeniçerilerde başıbozukluğun hüküm sürdüğü dönemdir. Yeniçeri ocağının kaldırılmasıyla yerine İstanbul’da zabıta hizmetlerini yürütmek üzere “Asakir-i Masure-i Muhammediye” adlı askeri teşkilat kurulmuştur. Bu dönem bugünde Türk Polis Teşkilatının Kuruluş Başlangıcı olarak kutlanan 10 Nisan 1845 yılını da içine almaktadır. 10 Nisan 1845 tarihinde İstanbul’da halkın emniyetini sağlamak üzere Polis adıyla bir zabıta teşkilatı

<sup>1</sup> ŞİMŞEK, Celal: ÖMRÜZUN, Hulki: SÖNMEZ, Nevzat: **Emniyet Teşkilatı Polis Meslek Hukuku**, E.G.M. yay., Ankara 2001,s.2

<sup>2</sup> YILMAZ, Yaşar: **Polis Meslek Hukuku**, Başkent klişe matbacılık, Ankara, 2001, s.4

<sup>3</sup> YILMAZ, Yaşar: **a.g.e**, S.4-14

kurulmuş ve 17 maddelik Polis Nizamnamesinde Polis teşkilatının görevleri belirtilmiştir. Zaptiye Devrinde ( 1846-1879 ) 1846 yılında yayınlanan bir genelgeyle zabıta hizmetlerini askeri görevlerden ayrılmasını sağlamak suretiyle Seraskerlikten bağımsız Zaptiye Müşiriyeti kurulmuştur. Zaptiye Nezareti döneminde ( 1879-1909 ) Zabıta yayınlanan bir tezkereyle yeniden düzenlenmiştir. İkinci meşrutiyet dönemi ( 1909-1923 ) Emniyet Genel Müdürlüğünün kurulduğu dönemdir. Cumhuriyetin kurulmasından sonra ise 1932 yılında Polis teşkilatı kanunu çıkarılmıştır. Bu yasa ile birlikte Polis Okulları açılmış ve Türk kadını teşkilata alınmaya başlanmıştır.<sup>4</sup> Bu yasa ihtiyaca cevap veremediğinden halen yürürlükte olan 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu 1937 tarihinde çıkarılmıştır. Ayrıca Polisin görev ve yetkisini belirlemek üzere 1934 yılında 2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu yürürlüğe konmuştur ve halen birçok maddesi değişmiş olmakla birlikte yürürlükte dir.

İnsanların güvenlik ihtiyacı insanların yaratılışından başlayan ve devam eden bir süreçtir. Moslow'un gereksinimler hiyerarşisi kuramında güvenlik ihtiyacı Temel Fizyolojik gereksinimler olan su, yiyecek, uyku gibi sürekli ve kısa aralıklarla karşılanması zorunlu ihtiyaçlardan hemen sonra gelmektedir. İhtiyaçlar öncelik sırasıyla Temel Fizyolojik gereksinimler – Güvenlik gereksinimi- Sosyal Gereksinimler- Saygınlık Gereksinimi- Öz Gerçekleştirmek gereksinimi şeklinde sıralanmaktadır.<sup>5</sup> İnsanlık tarihi boyunca güvenlik ihtiyacı devlet bünyesinde farklı isimlerle var olan kurumlar aracılığıyla karşılanmıştır. Zaten devletlerde insanların bir arada toplu halde güvenli ve huzurlu bir biçimde yaşamak ihtiyacından doğmuştur.<sup>6</sup> Adı ister Polis olsun ister Subaşı olsun devlet fertlerinin huzurunu ve güvenini her çağda karşılamak durumunda kalmıştır. Ülkemizde de dış güvenlik ordu iç güvenlik ise genel zabıta olan Polis ve Jandarma tarafından karşılanmaktadır. Polisin görev alanı şehirler iken Jandarmanın görev alanını şehir dışında kalan kırsal bölgeler oluşturmaktadır.

<sup>4</sup> ŞİMŞEK, Celal: ÖMRÜUZUN, Hulki: SÖNMEZ, Nevzat: a.g.e., s.9

<sup>5</sup> AKAT, İter:BUDAK,Gönül: BUDAK, Gülay: a.g.e., s.211

<sup>6</sup> BİLGİÇ, Veysel K.:KARAKAYA, Muhittin: "Türk Polis Teşkilatının Tarihi Gelişimi", Polis Bilimleri Dergisi, C.4, Sayı 1-2, Ankara, 2002, s.172

Anayasamızın genel esaslar başlığı altında Devletin Temel Amaç ve Görevleri arasında ülkenin bölünmezliğini, Cumhuriyet ve Demokrasiyi koruma, kişilerin ve toplumun huzurunu sağlama belirtilmektedir. 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı kanununun 1. maddesi de memleketin genel emniyet ve asayiş işlerinden İçişleri Bakanını sorumlu tutmuştur. İçişleri bakanı bu işleri kendi kanunlarına göre hareket eden Emniyet Genel Müdürlüğü ile Jandarma Genel Komutanlığı ve icabında diğer tüm kolluk vasıtasıyla gerektiğinde de Bakanlar Kurulu kararıyla ordudan da faydalanarak yerine getirebilmektedir.

İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri hakkındaki Kanunu ( 1985 tarih ve 3152 sayılı ) 29.maddesine göre Emniyet Genel Müdürlüğü, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığı İçişleri Bakanlığının bağlı kuruluşları arasında sayılmıştır. Emniyet Teşkilatı Kanununun 16. maddesine göre EGM Merkez, Taşra ve yurtdışı teşkilatından oluşur. 1982 Anayasasının 126. maddesine göre ülkemiz merkezi idare kuruluşu bakımından coğrafya durumuna, ekonomik şartlar ve kamu hizmetlerini gereklerine göre illere, iller de diğer kademeli bölümlere ayrılır. İllerin idaresi yetki genişliği esasına dayanır. İl Genel idaresinin başında Vali bulunmaktadır. İllerde bakanlıkların kendi kuruluş kanunlarına göre Taşra teşkilatları ve bu teşkilatın başında da İl idare şube başkanları bulunmaktadır. Her bakanlığın taşrada bulunan bu teşkilatları ve başlarındaki il müdürleri 5442 sayılı il idaresi kanununun 4. maddesine göre Valinin emrindedir. Aynı kanununun 11 maddesinde Valinin il sınırları içerisinde bulunan tüm genel ve özel kolluk kuruluşlarının amiri olduğu, suç işlenmesini önlemek, kamu düzen ve güvenliğini korumak için gereken önlemleri alacağını, bu maksatla devletin genel ve özel kolluk kuvvetlerini istihdam edebileceği ve bu teşkilatların amir ve memurlarının Valiler tarafından verilen emirleri yerine getirmekle yükümlü oldukları belirtilmiştir. Yine aynı kanununun 27, 28, ve 32. maddelerine göre de ilçenin genel idaresinin başı olan kaymakamlar ilçenin genel idaresinden sorumlu olup ilçe sınırları içerisinde bulunan genel ve özel zabıta kuvvet ve teşkilatlarının amiridir. İlde İl Emniyet müdürü İlçede İlçe Emniyet Müdürü / Amiri tüm teşkilatı ile birlikte mülki amirin emri altına girmektedir. Bununla birlikte il ve ilçedeki en büyük zabıta amirinin yargılaması

Ceza Muhakemeleri Usulü Kanununun 154. maddesine göre hakimlerin görevlerinden dolayı tabii oldukları yargılama usulüne göre yapılır. 5442 sayılı İl idaresi kanununa göre Merkez ve taşra arasındaki yazışmalar normal şartlarda Valilik aracılığıyla yapılır. Bununla birlikte Emniyet Teşkilat Kanununun 11. maddesine göre Mahalli olaylar hakkında bilgi istemek ve teknik muhasebe levazım ve personel işlerine ait muamelelerle ilgili Emniyet Teşkilatı kendi içinde re'sen yazışma yapmaya yetkilidir.

Emniyet Mensupları için sicil raporu düzenlemeye yetkili olanlar Merkezi amirleridir. Ancak Vali ve Kaymakamlar emirlerinde çalışan Emniyet Örgütü mensupları için gerekli gördükleri zaman ve hallerde ek sicil raporu düzenlemeye yetkilidirler. Vali ve Kaymakamlarca haklarında sicil raporu düzenlenen kişiyle ilgili bütün değerlendirmelerde bu ek sicil raporu esas alınır. Diğer taraftan İl Polis Disiplin Kurulunun başkanı Emniyet İşleriyle görevli Vali Yardımcısıdır. Adli görevler yönünden bütün zabıta makam ve memurları el koydukları olayları yakalanan kişiyle uygulanan tedbirleri Cumhuriyet Savcılıklarına derhal bildirmek ve Cumhuriyet Savcılığının Adliyeye ilişkin işlerde bütün Emirlerini yerine getirmekle yükümlüdürler. Cumhuriyet Savcıları emirleri yazılı olarak verir. Acele hallerde sözlü emirde verebilir. Bu emirler karşısında İhmali olan zabıta amir ve memurları hakkında Savcılıkça doğrudan doğruya tahkikatta bulunulur. ( CMUK md. 154 )

Emniyet Teşkilatı kendi özel kanunu ve bağımsız bütçesi olan ancak genel idare içinde yer alan bir genel müdürlüktür. Türk Polis Teşkilatı yönetim sisteminin Genel Kamu yönetiminde olduğu gibi Anayasa, kanunlar ve uygulamadan kaynaklanan bazı özellikleri vardır. Öncelikle Türk Polis Yönetimi kuruluş ve görevleri ile bir bütündür. Üniter Devlet anlayışı içinde Merkez ve Taşra Teşkilatları olan ve hiyerarşiye dayanan bir kurumdur.<sup>7</sup> Türkiye'deki bürokratik yönetim geleneği anlayışının bütün kamu kurumlarına yansıdığını söylemek mümkündür. Hem toplumun nazarında hem de polisin kendi nazarında polis önemli bir

<sup>7</sup> AYDIN, A. Hamdi: "Polis Yönetimi", **Polis Dergisi**, Sayı18, Ankara, 1999, s.80

konumdadır ve Devletin polisi olup Devleti temsil eder.<sup>8</sup> Son yıllarda Emniyet Teşkilatında personel sayısı, bütçesi, araç ve gereçler ile hizmet binalarında ve sosyal tesislerinde ciddi artışlar olmuştur. Emniyet Hizmetleri sınıfına mensup personel sayısı 2003 yılı itibariyle 200.000' e yaklaşmıştır.

Türk Kamu Yönetiminde personel sayısı, yaptığı hizmet nedeniyle çok önemli bir yere sahip olan Polis Teşkilatına gereken önem ülkemizde gösterilmemektedir. Avrupa ve Amerika'da Polis yönetimi bir bilim dalı olarak değerlendirilmekte ve üniversiteler ile polis öğretim kurumlarında ders olarak okutulmaktayken ülkemizde ise polis teşkilatında belirli bir yönetim sistemi varolmasına rağmen Polis yönetimi başlığı altında henüz ciddi ve bilimsel bir çalışma yapılmış değildir.<sup>9</sup>

Türk Kamu Yönetimi içinde önemli bir yer tutan Emniyet Teşkilatının bir Genel Müdürlük Statüsünde çıkarılarak İç Güvenlik Müsteşarlığına dönüştürülmesi yönünde görüşler vardır.<sup>10</sup> Bununla birlikte Emniyet Hizmetlerinin yerleştirilmesi düşüncesinin yanında iç güvenliğin daha merkezî bir yapıya büründürülmesini savunanlar da bulunmaktadır.<sup>11</sup>

Personel sayısı, araç gereç sayısı, yaptığı hizmetin önem ve niteliği, kullandığı yetkiler, hizmet çeşitliliğinin fazlalığı vb. nedenler Emniyet Teşkilatının yapısında yeni bir düzenlemeyi gerektirmektedir. Böylesine büyük bir teşkilata genel müdürlük yapısının dar geldiği bir gerçektir. Bununla birlikte doğrudan güvenlikle ilgili olmayan fakat Polisin yerine getirdiği bazı görevlerinde yerel yönetimlere devri hizmetin verimliliği açısından zorunludur. Emniyet Teşkilatının bürokraside daha üst bir statüde olması polisin Türkiye'nin artık çok ağır ve zor işleyen kamu yönetimi içinde daha hızlı ve etkin çalışarak daha verimli olmasını sağlayacaktır.

<sup>8</sup> ÇEVİK, Hasan Hüseyin: "Devlet ve Polis", ÇEVİK, Hasan Hüseyin: GÖKSU, Turkut (Der.) **Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis**, Seçkin yay., Ankara, 2002, s.47

<sup>9</sup> AYDIN, A. Hamdi: a.g.m. s. 75

<sup>10</sup> DÜNDÜR, Nihat: "Güvenlik Yönetimde yeniden yapılanma" **Polis Akademisi Seminer, Konferans, Sempozyum Bildirileri Dizisi:3**, Ankara, 1997, s.71

<sup>11</sup> GÖKSU, Turkut: "Türkiye'de Yönetim Anlayışı ve Polis Davranışı", ÇEVİK, Hasan Hüseyin: GÖKSU, Turkut (Der.) **Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis**, Seçkin yay., Ankara, 2002, s.73



### 3.2. EMNİYET HİZMETLERİNİN NİTELİĞİ

Emniyet diğer bir ifadeyle güvenlik ihtiyacı insanlığın var oluşundan itibaren süregelen bir olgudur.<sup>12</sup> İnsanlar güven içinde yaşamak ve hayatlarını devam ettirmek isterler. Hiçbirimiz canımız, malımız, nefsimizin ve ırzımızın tehlike altında olduğu bir ortamda yaşamak istemeyiz. İster Polis ister farklı bir isimle olsun veya ister ayrı bir teşkilat ister askeri teşkilat içinde bir yapılanma olsun insanlar düzen ve güvenliklerini sağlayan bir oluşuma ihtiyaç duymuşlardır. Zaten İnsanlar bir arada huzur içinde yaşamak için devletler kurmuşlardır. Devletin örgütlü bir güç olarak ortaya çıkışının tarihi belki de insanlık tarihi kadar eskidir. Çünkü insanların toplum halinde yaşamaya başlamaları ile her toplulukta bir yönetime ihtiyaç duyulması en doğal durumlardan birisidir. Toplumlarda kamu düzeninin sağlanması ile her türlü ilişkinin yasalarla düzenlenmesi devletin en önemli görevlerinden ve devletin varlığının en önemli meşruiyetindedir. Günümüz modern toplumlarında ise yine aynı anlayışın yansıması olarak devlet adına kamu düzeni ve yasaların uygulanması polis olarak adlandırılan iç güvenlik birimi ve jandarma tarafından gerçekleştirilmektedir.<sup>13</sup>

Bir ülkenin iç güvenliğini sağlamada etkin rol oynayan Polis Teşkilatı iç güvenliği ve yasaların uygulanmasını sağlamada Devletin elindeki en önemli araçtır. Devletin önemli fonksiyonlarından birini yerine getirmesi nedeniyle Emniyet hizmetleri özel sektöre devredilemez. Özel güvenlik teşkilatlarının kurulması Emniyet hizmetlerinin özel sektöre devri anlamına gelmez, zira özel güvenlik görevlileri de yasalarla kurulan ve görev yapan üniformalı görevlilerdir. Özel güvenlik teşkilatı önleyici ve Polise yardımcıdır. 1981 yılında yasal bir zemine oturtulan özel güvenlik teşkilatları genel kolluğun görevini rahatlatmıştır. Milli ekonomiye, ülke güvenliğine veya toplum hayatını önemli ölçüde katkısı bulunan kurum ve kuruluşlarının kendi faaliyet mekanları içerisinde kendi güvenliklerini

<sup>12</sup> YAŞAR, Yılmaz: a.g.e., s.1

<sup>13</sup> ÇEVİK, Hasan Hüseyin: "Devlet ve Polis", ÇEVİK, Hasan Hüseyin: GÖKSU, Turku (Der.)Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis, Seçkin yay., Ankara, 2002, s.45

sağlamalarına imkan tanınmıştır.<sup>14</sup> Bununla birlikte bir olayla karşılaşan özel güvenlik görevlileri Polisin tüm yetkilerini kullanamaz. Suçlu olan kişiyi yine gözaltına alan, parmak izini alan ve adliyeye sevk eden polistir.

Emniyet Hizmetleri Türk toplumunda olduğu gibi diğer dünya toplumlarında da en önemli pozisyonlardan biridir. Polisten beklenenler birçok meslekten beklenenlerden daha fazladır. Güvenlik hizmetleri düzenli ve kesintisiz yürütülürler. Bu hizmetleri yürütürken polisin tarafsız ve objektif bir tavır sergilemesi gerekir. Hizmetler devlet tekeli altında yürütülürler, yapılan işin niteliğine göre değişik olabilirler fakat bedelsiz ve yasal nitelikli hizmetlerdir. Bu eylem veya işlemlerden doğan veya doğacak olan sorumluluk idareye aittir.<sup>15</sup> Güvenlik hizmetlerinde polisin emirlerine uyulmadığı taktirde kişilerin belirli şartlarda zor kullanma ve gözaltına alınabilmeleri mümkündür. Güvenlik hizmetleri zor ve tehlikeyi de içinde barındırır.

Güvenlik ihtiyacı belirli bir zaman dilimiyle sınırlı değildir. Kişi doğumundan ölümüne kadar her an güven içinde bulunmak ister. Bu nedenle Emniyet hizmetleri süreklidir, zorunludur ve vazgeçilemez. Bu nedenle polis günün her saatinde 24 saat esasına göre görev yapmaktadır. Son yıllarda güvenlik hizmetleri gerek işleyiş gerekse yapısal bağlamda hızlı bir farklılaşma sürecine girmiştir. Güvenlik hizmetlerinde görülen değişikliklerden en önemlisi halkımıza güvenlik hizmetinin sunulmasını yanında güvenlik hizmetinin sunulmuş biçimidir. Vatandaşların güvenlik güçlerinden beklentileri arasına polisin hizmet üretirken kullandığı yöntemlerde girmiştir. Güvenlik güçlerinin başarısı sadece suçun önlenmesi değil suçun önlenmesi ya da aydınlatılması aşamasında bireylere belli durumlarda yaptırım uygularken bile belirli standartlar çerçevesinde davranış sergilemesiyle gerçekleşir.<sup>16</sup> Bu nedenle Polis güvenlik hizmeti sunarken bireysel hak ve özgürlüklerin kısıtlayıcısı değil onların koruyucusu ve teminatı olmak durumundadır.

<sup>14</sup> ŞAFAK, Ali: "Türkiye'de Özel Güvenlik Şirketi Kurma Girişimleri ve Yasal Durumu", **Polis Bilimleri Dergisi**, C.2, Sayı 7-8, Ankara, 2000, s.3

<sup>15</sup> DİRDİMAN, Cengiz: **Polis Yönetimi ve Hukuku Görev ve Yetkileri**, Gaziosmanpaşa Üniversitesi basımevi, Tokat, 1997, s.20

<sup>16</sup> BEREN, Fatih: "Polis Meslek Etiği", **Polis Bilimler Dergisi**, C.3, Sayı1-2, Ankara, 2001, s.76

### 3.3. POLİSİN GÖREV VE YETKİLERİ

200 bine yaklaşan personeliyle Emniyet Teşkilatı halkımızın büyük çoğunluğuna ( nüfusun ortalama % 70 i ) güvenlik hizmeti sunmaktadır. Güvenlik hizmetleri sunarken halkla etkileşim içinde bulunmaktadır. Polise 2000 yılına kadar çıkan 329 adet kanun, 77 adet tüzük, 364 adet yönetmelik, 66 adet yönerge<sup>17</sup> görev vermekte ve Emniyet Teşkilatını doğrudan ilgilendirmektedir. Avrupa Birliği uyum sürecinde 2001 yılından sonra yapılan mevzuat değişikliklerinin eklenmesi ile bu sayıların daha da artacağı bir gerçektir. Bununla birlikte polise görev ve yetki veren temel kanun 2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu'dur.

PVSK' nın 1.maddesi polis asayiş amme şahıs tasarruf emniyetini ve mesken masuniyetini korur. Halkın ırz, can ve malını muhafaza ve ammenin istirahatını temin eder. Yardım isteyenlere yardıma muhtaç olan çocuk, alil ve acizlere muavenet eder. Kanun ve nizamnamelerin kendisine verdiği görevleri yapar, hükmünü içerir. İkinci maddesi ise polisin emniyetle ilgili görevlerini iki kısımda inceler. Bunlar idari görevi teşkil eden kanunlara, tüzüklere, yönetmeliklere, hükümet emirlerine ve kamu düzenine uygun olmayan hareketlerin işlenmesinden önce bu kanun hükümler dairesinde önünü almak görevi, adli görevi teşkil eden İşlenmiş bir suç hakkında Ceza Muhakemeleri Usulü Kanunu ile diğer kanunlarda yazılı görevler yapmak şeklinde düzenlenmiştir. Yani polisin görevi suç işlenmeden önce suçun işlenmesini önlemek olan idari, suç işlendikten sonra suçu aydınlatmakla, suçluları yakalamak olan adli görevlerden oluşmaktadır. Polisin görev ve yetkileri konusundan önce ast, üst, emir, görev, yetki kavramlarının tanımını yapmak gerekir. Üst aynı meslek içerisinde rütbe ve kıdemce daha büyük olan kişiyi ifade eder. Ast görev, yetki, sorumluluk, rütbe ve kıdemce daha alt basamakta veya görevde bulunan kişidir. Emir yapılması istenen hizmetin amir tarafından yazı veya sözle ifadesidir. Görev bir kimsenin hukuken yapmakla hükümlü olduğu veya yapmak zorunda olduğu iştir.

<sup>17</sup> **Polise Görev Veren ve İlgilendiren Mevzuat Rehberi**, Emniyet Genel Müdürlüğü APK Dairesi Başkanlığı Yayınları, Yayın No: 149 , Ankara, 2001

Yetki hukuk normlarının yapılmasını istediği hizmetleri yapabilme kudretidir. Polis görevlerini ve yetkilerini sistematik olarak sıralamamız mümkündür.<sup>18</sup>

### POLİSİN GÖREVLERİ

- Genel Asayiş Görevi: Asayiş başta olmak üzere toplumun ve kişilerin güvenliğini sağlama görevidir.
- Sosyal Yardım Görevi: Yardım isteyenlere, yardıma muhtaç olan çocuk, hasta ve acizlere yardım etme görevidir.
- Devletin yürütme gücüne yardım görevleri: Devletin diğer makamlara görevlerinin yerine getirilmesinde yardımcı olma görevidir.
- Önleme Görevi: Suçların işlenmesine engel olmak ve bunları önlemek, önleyici tedbirler almak ve bu konuda gerekli işlem ve eylemlerde bulunma görevidir.
- Olayları bastırma görevi: Polisin aldığı önleme tedbirlerine rağmen meydana gelen olayları durdurmak için müdahalesidir.
- Adli Görevler: Polisin aldığı tedbirlere rağmen suç işlenmiş ise polisin suç işlendikten sonra yaptığı görevdir.

### POLİSİN YETKİLERİ

- Parmak izi ve fotoğraf alma yetkisi,
- Açılması izne bağlı olan işyerleri konusunda Polisin tahkikat yetkisi,
- Kapatma Yetkisi ( Polisin doğrudan veya izin alarak kapatması ),
- Zapt etme ( El koyma ) yetkisi,
- Arama yetkisi,
- Yakalama yetkisi,
- Gözaltına alma yetkisi,
- Polis birimlerine davet etme yetkisi,
- İfade ve bilgi alma yetkisi,
- Men yetkisi,
- Arama kararı olmaksızın meskene ve işyerlerine ve eklentilerine girme yetkisi,
- Zor kullanma yetkisi,

<sup>18</sup> ŞİMŞEK, Celal: ÖMRÜUZUN, Halkı: **Polisin Görev ve Yetkileri**, E.G.M. yay., Ankara, 2001, s.9-41; YAŞAR, Yılmaz: **Polis Meslek Hukuku**, Ankara, 2001, s.126-346

- Silah kullanma yetkisi,
- Kimlik sorma ve tespit etme yetkisi,
- Bilgi toplama ve istihbarat yetkisi,
- Üniversiteye girme yetkisi,
- Takdir yetkisi,
- Teşhis ve yüzleştirme yetkisidir.

Görüldüğü üzere Polisin görev ve yetkileri çok geniştir. Bir hizmetin yerine getirilmesinde görev ve yetkinin birbirine denk olması gerekir. Mevzuat incelendiğinde görev ve yetki dengesinin sağlandığı görülmektedir. Fakat uygulamada bu hususta tereddütler yaşandığı görülmektedir. Görev ve yetkinin çok fazla olması Polise hiçbir zaman kendini adalet dağıtan tek kurum olma düşüncesine sahip olma yetkisini vermemelidir. Polisin sorumluluğu sınırsız değildir. Polis kanun koyucu değil, kanunların uygulayıcısıdır. Polis insanları iyi yola sevk eder, kötü yolu ise kapatır.<sup>19</sup> Polisin bunu başarabilmesi için verilen sorumlulukların açık, anlaşılabilir olması ve belli kriterlere dayanması gerekir. Polislik mesleğinde verilen işi anlamak başarının ilk şartıdır. Polis görev ve yetkilerini kullanırken halka hizmet, insan haklarına saygı ve hukuk devleti ilkelerine daima bağlı kalmalıdır. Aksi takdirde Polisin sahip olduğu kamu gücü kötüye kullanılabilir. Halkın hizmetinde olduğu duygusunu terk ederek güç ve otorite kullanmaya başlayan bir Polis teşkilatının keyfi tutum ve davranışlarla temel hak ve özgürlüklerin ortadan kaldırılacağından şüphe yoktur. Polisi bu tür davranışlar yapmaya sevk eden kendi ihmal ve kusuru olabileceği gibi yetkili makamların açık ve örtülü teşvik ve onayıyla da gerçekleşebilir ki en tehlikelisi de budur. Bunun yanında halkın büyük çoğunluğunun haklı veya haksız polisin bu davranışını toplumu ve devleti koruma ve kollama gibi güç bir görev yaptıkları gerekçesiyle onaylaması da bu tür aşırı tutum ve davranışları özendirip teşvik edebilir.<sup>20</sup>

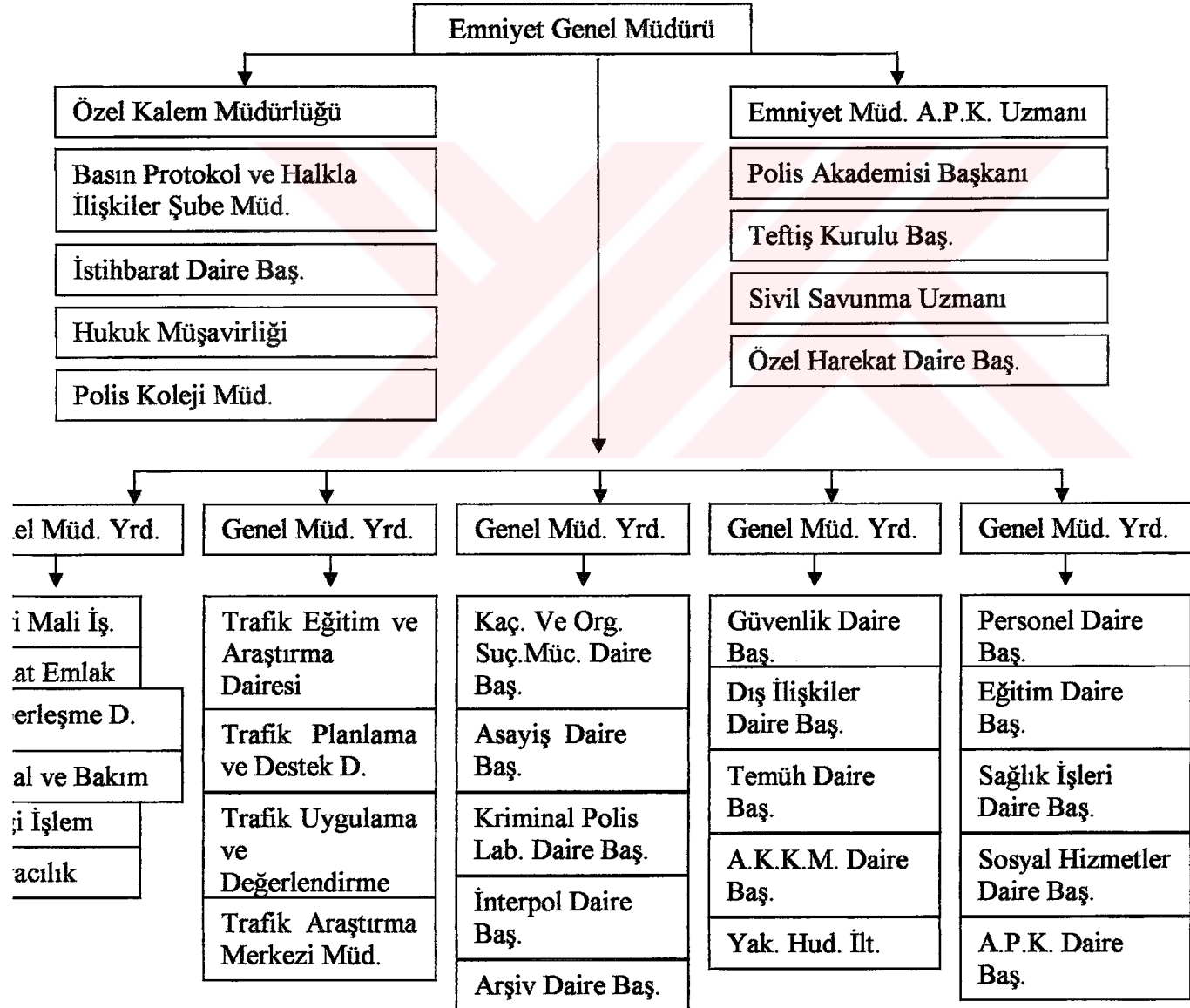
<sup>19</sup> ÇALIŞKAN, Ziya: "Poliste Sorumluluk ve Yetki", **Polis Dergisi**, Ankara, 2000, s.24

<sup>20</sup> ÜNAL, Şeref: Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi Çerçevesinde Türk Polisinin Görev ve Yetkileri", **Polis Akademisi Seminer, Konferans, Sempozyum Bildirileri Dizisi: 3**, Avrupa Birliği sürecinde Türk Polisi Uluslararası Sempozyum, Ankara, 1997, s.90

### 3.4. EMNİYET TEŞKİLATINDA YÖNETİM KADEMELERİ

#### 3.4.1. MERKEZ TEŞKİLATI

Merkez Teşkilatı aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere bir genel müdür, 5 genel müdür yardımcısı, 1 teftiş kurulu başkanlığı, 1 Polis akademisi başkanlığı, 27 daire başkanlığı, 1 hukuk müşavirliği, 1 trafik araştırma merkezi müdürlüğü, 172 şube müdürlüğü ve 1 sivil savunma uzmanlığından oluşmaktadır.



Tablo 3.1: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Şeması

Daire başkanlıkları ihtiyaca göre kurulan en az 3 şube müdürlüğü veya koruma müdürlüğünden, şube müdürlükleri veya koruma müdürlükleri en az 3 büro amirliğinden meydana gelir.

### 3.4.2. TAŞRA TEŞKİLATI

İllerde İl Emniyet Müdürlükleri, ilçelerde İlçe Emniyet Müdürlükleri veya ilçe emniyet amirlikleriyle güvenlik hizmetlerine ilişkin diğer birimlerden oluşur. İçişleri Bakanlığının uygun göreceği yerleşim alanlarında Polis Teşkilatı birimi kurulabilir. Emniyet Genel Müdürlüğünün İl kuruluşları Emniyet Müdürlüğü olarak adlandırılmıştır. İl Emniyet Müdürlükleri İlin büyüklüğüne, asayiş durumuna, suç işleme oranına göre illerin özellikleri de göz önüne alınarak teşkilat, Malzeme, Kadro planlaması doğrultusunda 4 gruba ayrılmıştır. Bunlar özel statülü İl Emniyet Müdürlükleri, A tipi İl Emniyet Müdürlükleri, B tipi İl Emniyet Müdürlükleri, C tipi İl Emniyet Müdürlükleridir.

Taşra birimleri merkez teşkilatının bir benzeri olarak kurulmuştur. Merkezdeki daire başkanlıkları ve bağlı şubelerin illerde statülerine göre ya ayrı ayrı şube müdürlüğü veya bir şube içerisinde büro ve kısım olarak düzenlenmiştir. Örneğin merkezdeki Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Daire başkanlığının şubelerinin görevleri özel statülü illerde ayrı ayrı kurulan narkotik, organize, silah mühimmat vb. şube müdürlükleri aracılığıyla yürütülmektedir. Aynı görevler C tipi İllerde kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele şube müdürlüğü bünyesinde oluşturulan büro ve kısımlar vasıtasıyla yerine getirilmektedir. Ayrıca bazı illerin kuruluş şemalarında yer alan şube müdürlükleri görev alanının bulunmaması nedeniyle bazı illerde yer almamaktadır. Örneğin Deniz Şube Müdürlüğünün özel statülü illerde kurulması öngörülmüş olmasına karşın Ankara ilinde hizmet alanı bulunmadığından böyle bir yapılanmaya gidilmemiştir. Ülkemizde 2000 yılı verilerine göre 81 il Emniyet Müdürlüğü, 337 ilçe Emniyet Müdürlüğü, 378 İlçe Emniyet Amirliği bulunmaktadır.

### 3.4.3. YURTDIŞI TEŞKİLATI

İçişleri Bakanlığı Kamu kurum ve kuruluşlarının yurtdışı teşkilatı hakkında Kanun hükmünde kararname esaslarına uygun olarak Yurtdışı teşkilatı kurmaya yetkili kılınmıştır. Yurtdışı teşkilatı olarak 2000 yılı itibariyle Almanya, Avusturya, Danimarka, Fransa, Hollanda, İtalya, Bosna Hersek gibi ülkelerde dış temsilcilikler bulunmaktadır.

### 3.5. MESLEK RÜTBELERİ VE GÖREV ÜNVANLARI

Polis Amirleri rütbe sırasıyla Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser, Emniyet Amiri, 4.Sınıf Emniyet Müdürü, 3.Sınıf Emniyet Müdürü, 2.Sınıf Emniyet Müdürü, 1.Sınıf Emniyet Müdürü ve Sınıf Üstü Emniyet Müdürüdür. Bu rütbelere terfiler sınav ve eğitim şartı saklı kalmak üzere kıdem ve liyakate göre yapılır. Emniyet Teşkilatı kanununun 13. maddesine göre Emniyet hizmetler sınıfı mensuplarının rütbeleri, meslek dereceleri ve görev unvanları aşağıda gösterilmiştir.

#### Rütbeler

#### Görev Unvanları

Sınıf Üstü Emniyet Müdürü : Emniyet Genel Müdürü

Birinci Sınıf Emniyet Müdürü: Genel Müdür Yardımcısı, Teftiş Kurulu

Başkanı, Polis Akademisi Başkanı, Emniyet Müdürü  
APK Uzmanı

Birinci Sınıf Emniyet Müdürü: Daire Başkanı, Birinci Hukuk Müşaviri, İl Emniyet Müdürü, Polis Baş Müfettişi, Emniyet Müdürü Polis Akademisi Öğretim Görevlisi, Emniyet Müdürü APK Uzmanı, Polis Okulu Müdürü, Polis Koleji Müdürü, Polis Eğitim Merkezi Müdürü, Cumhurbaşkanlığı Koruma Müdürü, TBMM Koruma Müdürü, Başbakanlık Koruma Müdürü, Moral Eğitim Merkezi



Müdürü, Akademi Başkan Yardımcısı, Dekan Yardımcısı, Polis Meslek Yüksek Okulu Müdürü

İkinci Sınıf Emniyet Müdürü: Polis Okulu Öğretmeni ve Kriminal Polis Laboratuvarı Müdürü, İl Emniyet Müdür Yardımcısı, Polis Akademisi Bölüm Başkanı, Polis Müfettişi, Hukuk Müşaviri, Moral Eğitim Merkezi Müdürü, Polis Eğitim Merkezi Müdür Yardımcısı, Polis Koleji Müdür Yardımcısı, Polis Okulu Müdür Yardımcısı, Cumhurbaşkanlığı Koruma Müdür Yardımcısı, TBMM Koruma Müdür Yardımcısı, Başbakanlık Koruma Müdür Yardımcısı, Daire Başkan Yardımcısı, Enstitü Sekreteri, Polis Meslek Yüksek Okulu Müdür Yardımcısı, Öğretim Görevlisi, Emniyet Müdürü, APK Uzmanı

Üçüncü Sınıf Emniyet Müdürü: Moral Eğitim Merkezi Müdür Yardımcısı, Hukuk Müşaviri, Şube Müdürü, İlçe Emniyet Müdürü, Öğretim Görevlisi

Dördüncü Sınıf Emn. Müdürü: Şube Müdürü, İlçe Emniyet Müdür Yardımcısı, Hukuk Müşaviri, Şube Müdür Yardımcısı, Öğretim Görevlisi

Emniyet Amiri: İlçe Emniyet Amiri, Bürolar Amiri, Birlik Amiri, Çevik Kuvvet Grup Amiri, Ekipler Amiri, Tim Amiri, Büro Amiri, Trafik İstasyon Amiri, Sınıflar Amiri, Öğretim Görevlisi

Başkomiser: Karakol Amiri, Büro Amiri, Çevik Kuvvet Grup Amiri, İlçe Emniyet Komiseri, Birlik Amiri, Tim Amiri, Trafik İstasyon Amiri, Trafik Kayıt ve Tescil Büro Amiri, Karakol Amir Yardımcısı, Sınıflar Amiri, Grup Amiri, Öğretim Görevlisi

Komiser: Grup amiri, Ekip Amiri, Tim amiri, Büro Amiri, Karakol Amir Yardımcısı Sınıflar Amiri Yardımcısı,

Sınıf Komiseri, Trafik İstasyonu Amir Yardımcısı,  
Öğretim Görevlisi

**Komiser Yardımcısı:**

Grup Amiri, Ekip Amiri, Tim Amiri, Büro Amiri,  
Karakol Amir Yardımcısı, Sınıflar Amiri Yardımcısı,  
Sınıf Komiseri, Öğretim Görevlisi

**Polis Memuru:**

Büro Memuru, Ekip Memuru, Tim Memuru,  
Karakol Memuru, Nokta Memuru, Devriye Memuru,  
Koruma Memuru, Trafik Memuru, Telsiz Memuru,  
Memur



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRK EMNİYET TEŞKİLATI VE LİDERLİK

#### 4.1. EMNİYET TEŞKİLATINDA GENEL LİDERLİK GÖRÜNÜMÜ

Her toplumun temel sorunlarından birisi de iç ve dış güvenlidir. Toplumda iç huzur ve güvenliği sağlamada güvenlik güçlerinin rolü ve sorumluluğu büyüktür. Emniyet ve Asayiş sağlayan, yasaların verdiği görevleri yapan gerektiğinde zor kullanma ve özgürlükleri kısıtlama gibi önemli yetkilere sahip Emniyet Teşkilatı bugün 200 bine yaklaşan personeli ve nüfusun büyük çoğunluğuna verdiği güvenlik hizmetleri dolayısıyla çok önemli bir kamu kurumudur. Doğal olarak böyle bir kurumun personelinin de davranışlarının hizmet sunduğu halkı etkilediği bir gerçektir. Önemli görevler üstlenen Emniyet Teşkilatı personelini sevk ve idare edecek yöneticilerin liderlik nitelikleri sergilemeleri polis teşkilatının başarısı için gerekli en zaruri hususlardan biridir.

Emniyet Teşkilatının sorunları ile ilgili yapılan araştırmalar, ortaya konan bilimsel çalışmalar,<sup>1</sup> Emniyet Teşkilatında liderlik davranış tarzlarının yeterli düzeyde olmadığı, etkin liderliğin uygulanmadığını göstermektedir. İnsan kaynağının yoğun olarak kullanıldığı teşkilatlardan biri olan Polis Teşkilatın da insan unsurunun uygun ve verimli bir şekilde teşkilatlanması, yönetilmesi, çalıştırılması ve kullanılması büyük önem arz eder. Teşkilatın verimli ve etkili çalışması için çalışan personele maksimum değer ve önem verilmeli, maddi ve manevi açıdan tatmin ve motive edilmelidir. Bir polis yöneticisinin bulunduğu teşkilatta değişim yapmayı düşünmeden önce elindeki insan kaynağını etkin bir şekilde kullanabilecek şekilde geliştirilmesi gerekir.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ATAK, Selçuk: "Emniyet Personelinin İntihar Sebepleri ve Öneriler", **Polis Dergisi**, Sayı 23, Ankara, 2000, s.92 – 93; DÜNDAR, A.Nihat: "Emniyet Teşkilatının Sorunları ve Çözüm Önerileri", **Polis Dergisi**, Sayı 23, Ankara, 2000, s.151-157; ZABUN, Musa: "Emniyet Teşkilatında İntihar", **Polis Dergisi**, Sayı 23, Ankara, 2000, s.183-186

<sup>2</sup> AYDIN, Ahmet HAMDİ: "Polis Personel Yönetimi" **Polis Bilimleri Dergisi**, C.1, Sayı 4, 1999, s.98

Liderlik, liderin kendi istek ve iradesini diğer insanlara onların güvenlerini kazanarak kabul ettirme yeteneğidir. Fakat bunu gerçekleştirirken astların davranışlarının doğrudan zorlanması gerekliliğine inanan kimi yöneticiler liderliği uygulayamazlar. Emniyet Teşkilatında yaşanan birimler arası hoşnutsuzluk, çalışma zaman ve şartlarının zorluğu, sosyal ve kültürel faaliyetlere ancak görevliyen katılma, Amir - memur ilişkilerindeki katı hiyerarşi, olaylar karşısında üstüm ne der psikolojisiyle soğuk kanlı olamama, panik yapma, şeffaf olamama, gereksiz gizlilik hastalığı, konuşma tarzlarındaki kabalık, imaj yetersizliği, liderliğin etkinleştirilemediğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel amaçlarla örgüt bireylerinin amaçlarında buluşma noktası oluşturmak, örgüt içi çeşitli görüş ve çıkarları uzlaştırmak gerekmektedir. İşte bu görevlerin yerine getirilmesi çok önemli işlevi olan Emniyet Teşkilatında etkin liderliğe olan ihtiyacı artırmaktadır. Emniyet Teşkilatındaki amirler teşkilat amaçlarını kurumsal yetkilerden güç alarak değil, örgüt üyelerinden istek yaratarak gerçekleştirebildikleri oranda liderlik becerilerini geliştirebiliyorlar demektir. Fakat uygulamada çok sıkça rastlanan katı hiyerarşi, örgüt içi memnuniyetin olmayışı, yasak ve korkutmalar, yetki devri olmaması liderliğin etkinleştirilmediğini göstermektedir. Görev standartlarının oluşmaması, uzmanlaşma çalışmalarının yetersizliği, branşlaşmaya tam olarak gidilmemesi, ödüllendirmenin ve ücretin yetersizliği etkin liderliği etkileyen olumsuzluklardır. Tüm ülkedeki Emniyet Mensuplarının görevin bittiğini ve işyerinden ayrılabilceğini gösteren çıkış veya zil olarak bilinen uygulamayı etkin liderlikle bağdaştırmak imkansızdır. Emniyet Teşkilatında liderlikle ilgili en önemli olumsuzluklardan biri de yönetime katılamamadır. Kurumun stratejileri belirlenirken kararı verenlerin genelde üst rütbelilerden olması, astların üstlerle açık iletişim kuramamaları, motivasyon yetersizliği, insan yönetiminde yaşanan problemler etkin liderliği olumsuz yönde etkilemektedir. Zira liderlik bir statü yada otorite işlevinden çok ilişkinin ve lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlevdir. Liderlik bağlı kişiler üzerinden güç galibi olma değil onları etkileme sanatıdır.

Emniyet Teşkilatı mensuplarının davranışları ve görev icra anlayışı İl ve İlçe Emniyet Müdürünün davranışına uygun olarak şekillenmektedir. Bu da teşkilatın işleyişinin üst düzeydeki amirin varlığına bağlı olduğu bir durum yaratmaktadır.

Emniyet Teşkilatında genel liderlik görünümü alanında yaşanan en önemli sorunların motivasyon, iletişim, insan ilişkileri, takım çalışması ve grup dinamiği alanında olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca etkili liderin güç kaynaklarından olan biçimsel güç ve cezalandırma gücünü yaygın olarak kullandığı buna karşılık beğeniye dayanan güç ve bilgi gücünün yeterince kullanılmadığı görülmektedir. Morali bozuk insanlar asla üstün sonuçların gerçekleştiricisi olamazlar. Daha da kötüsü korkutarak yöneten birinin, emri altında çalışan elemanlar kendileri yönetici olduklarında aynı taktikleri uygulama eğiliminde olurlar.<sup>3</sup>

Gerçek lider oy birliğine karşı gelmeye cesaret edebilen kimsedir.<sup>4</sup> Fakat bu cesaret çoğu zaman kişinin terfi etmesini engellemekte veya görev yerinin değişmesine neden olabilmektedir. Diğer taraftan takım aynı olmasına karşılık yöneticinin farklılığı süreci ve sonucu etkileyebilmektedir.<sup>5</sup> Kişisel ve profesyonel ilişkiler geliştirilirken güven çok önemli bir etkidir. Emniyet Teşkilatında personelin birbirine güvenmesi hizmetin sunumunda çok önemlidir.

Büyük yöneticilik hayal gücü gerektirir. Yöneticilikte dürüstlük, sorumlu olmak, açık iletişim kurmak, sözünü tutmak kendini bilmek demektir. Yöneticilik sadece bir mekanik görevler dizisi değil bir insani etkileşimler kümesidir.<sup>6</sup> Aşağıdan gelen sesler genellikle yukarıdakilerin istediği şekilde çıkmaz. Bu nedenle üsttekiler astların çok fazla konuşmasını istemezler. Astı konumundaki yöneticileri ve çalışanları sıkı bir denetimle yöneten yönetici tipi artık geçersizdir.<sup>7</sup> Katılımcı,

<sup>3</sup> CARTHY, John J. Mc: **Başarısız Yöneticiler**, (Çev. Belkıs Çorakçı), İlgı yay. İstanbul, 1987, s.122

<sup>4</sup> RANDAL, Clarence B.: **Yönetimde Başarı Esasları**, (Çev.Reşat AKTAN), Siyasal bilgiler fakültesi yayını, Ankara, 1965, s.75

<sup>5</sup> FINDIKÇI, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa basım, İstanbul, 1999, s. 42

<sup>6</sup> TEAL, Thomas: "The Human Side of Managament" **Harvard Business Review on Leadership**, 1999, Harvard Business School Press, s.148

<sup>7</sup> TÜRKMEN, İsmail: **Yönetimde Verimlilik**, Milli produktivite merkezi yay., Ankara 1994, s.24

yaratıcı, liderliği öne çıkaran, eğitime ve kaliteye önem veren, birim yöneticileriyle grup oluşturan dinamik yönetim anlayışı geçerli hale gelmiştir.

#### 4.2. EMNİYET TEŞKİLATINDA ETKİN LİDERLİĞİN GEREKLİLİĞİ

Gerçekten lider bir örgüt için gereklidir? Bu soru örgüt yönetiminde sıkça karşılaştığımız sorulardandır. Örgütsel planlar tam ise, çevre koşulları değişmiyorsa, örgütün iç dinamikleri değişmiyorsa bu örgütlerde insan faktörü önemli değilse örgütlerin lidersiz de olabilecekleri düşünülebilir. Kuşkusuz bu koşullar hiçbir örgüt için söz konusu olamaz.<sup>8</sup> Bütün örgütlerde olduğu gibi Emniyet Teşkilatının da kendine özgü bir yapısı, işleyişi ve kimliği vardır. Bu kendine özgü durumlar Polislerin duygusal olarak kendisine bağladığı kurumsal bilinçtir. Her kurumun kimliği birbirinden farklı özellikler göstermektedir. Emniyet Teşkilatı da giyinen tek tip elbise, karşılaşılan ortak sorunlar, verdiği hizmet gibi nedenlerle çevresindeki örgütlerden ayırt edici bir kurum kimliğine sahiptir. Kurum içerisinde de en önemli yapıyı teşkilat mensupları polisler yani insanlar meydana getirmektedir. Liderlik yönetim ve kurum kültürü oluşturmada en temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.<sup>9</sup> Bu nedenlerle liderlikle ilgilenilmesi, bu konuda çalışmalar yapılması ve liderliğin etkinleştirilmesinin hem polisler hem de Emniyet Teşkilatının yararına olduğu bir gerçektir. A.B.D.'de 2000 senesinde liderlik konusunda yayınlanan kitapların sayısı 2000'i geçmektedir. Business Week dergisine göre A.B.D.'de liderlik gelişimine ayrılan bütçe yıllık 12 milyon dolardır.<sup>10</sup>

Emniyet Teşkilatının yapısı ve işleyişi Etkin liderliğin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Polis teşkilatında örgütsel planlar tam, çevre koşulları değişmez ve insan üyeliği önemsiz olsaydı gerçekten de Emniyet Teşkilatında liderliğe gerek olmadığı söylenebilirdi. Ülkenin her yerinde ve çok çeşitli görevler icra eden böyle bir örgüt de görevlerin tamamını yazılı metin haline getirmek imkansızdır. Ayrıca teşkilatın yapmış olduğu hizmetlerin değişkenliği etkin liderliği gerekli kılmaktadır.

<sup>8</sup> ERGUN, Turgay: **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Ankara, 1981, TODİE yayınları No:191, s.11

<sup>9</sup> www.kalder.org.tr, 13 Ağustos 2003

<sup>10</sup> www.humanitas.com.tr/lider.htm., 13 Ağustos 2003

İnsan faktörü Polis Teşkilatında çok önemlidir. Liderlik insanları anlamayı, onları dinlemeyi, sorunları ve beklentileri ile ilgilenmeyi ve ortaya çıkan problemlere çözüm üretmeyi gerektirir. Emniyet Teşkilatının genel liderlik görünümünde belirttiğimiz gibi Teşkilat mensuplarını ast - üst, iletişim, motivasyon vb. nedenlerden kaynaklanan problemleri ancak liderliğin etkinleştirilmesiyle çözümlenebilir.

Liderlik sosyal etkileşim sürecinin bir ürünüdür. Liderlik liderle onu izleyenler arasında ki insani ilişkileri gösterir. Örgütlerin yöneticilerinin liderlik davranışları kuruluşun hedefinin netliğini sağlar. Örgütlerin etkinliği liderin niteliklerine bağlıdır. Zira liderlik ve örgütsel kültür birbirine bağlı olgulardır.<sup>11</sup> Emniyet teşkilatında amirin aldığı kararlar emri altındaki tüm astları doğrudan etkilediğinden sağlıklı kararlar alınması için liderlik gereklidir. Çünkü olumlu bir tavır tüm çalışanlar için paha biçilmez bir servet olabilir ve astlar da bundan olumlu bir şekilde etkilenmektedir. Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın ve grup yada kuruluş tarafından benimsenmesinin temel koşulu ise ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koyar.<sup>12</sup> Emniyet teşkilatının çalışma şartları, görevi niteliği, hiyerarşi, çalışma zamanı ve süresi gibi sebeplerle zorluk göstermektedir. Teşkilat mensuplarının bu denli zor şartlara uyum sağlayamamaları çokça karşılaştığımız intihar gibi çok ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bireylerin örgüte uyum sağlamaları, benimsemeleri ve sevmeleri etkin liderlikle mümkündür.

Güvenlik hizmetlerinin sunumunda başarılı olma insani etkileşimi gerektirir. Çağdaş güvenlik anlayışı olan polis halk ilişkileri, proaktif polislik ve toplum destekli polislik emniyet teşkilatında etkin liderliği zorunlu kılmaktadır. Biçimsel yönetim anlayışı ile çağdaş güvenlik hizmetleri sunumunda başarılı olmak imkanı yoktur.

<sup>11</sup> KEÇECİOĞLU, Tamer: **Liderlik ve Liderler**, Kalder yay., İstanbul 1998, S.107

<sup>12</sup> ŞİMŞEK, AKGEMİCİ, ÇELİK, a.g.e., s.27

Günümüzde suçlar ve suçlularla mücadele yöntemleri hızlı bir değişme ve gelişme göstermektedir. Bu hızlı değişimde Emniyet teşkilatı yöneticilerinin yeni değişimlere hızla ayak uydurmaları, değişimi kavrayıp yönetmeleri, ancak bunu kendi kurumlarında yumuşak geçişler ve esnek uygulamaların ışığı altında bütünleştirici, uyumlaştırıcı, olgunlaştırıcı bir mükemmelliğin sanatsal inceliği ve hassasiyeti içinde gerçekleştirmeleri gerekmektedir.<sup>13</sup> Bu da yenilikçiliği, orijinalliği, geliştiriciliği ve insanlar üzerine odaklanmayı sağlayan liderlik ile mümkündür. Örgütlerde en önemli konulardan biri de yönetim işleridir. Çok hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı günümüzde örgütler hızlı değişime ayak uydurmak zorundadır. Denetimci her ayrıntıyı bilen ve yöneten yönetici tipi artık yetersiz kalmaktadır. Günümüzde iletişim ve bilgi akışına önem veren denetimci yöneticiden çok değişimci liderliğe ağırlık veren örgüt kültürünü öne çıkaran yönetim anlayışı geçerlidir.<sup>14</sup>

Günümüzde güvenlik anlayışı değişerek polislerden beklenen roller koruyucu, eğitici, işbirlikçi, danışman, dinleyici, disiplini sağlayıcı, savunucu ve araştırmacı olarak gruplandırılmaktadır. Polisler ister çalışmalarını organize etme yollarını incelerken, ister bir kişiye yardım ederken, çalıştıkları her yerde ve hemen hemen yaptıkları her işte aktif olarak değişimin içinde yer almaktadır. Bütün bu rollerin yerine getirilebilmesi liderlik becerilerini gerektirmektedir.<sup>15</sup> Emniyet teşkilatı mensuplarının hizmetlerinde yoğun insan ilişkilerinin yer alması etkin liderliği zorunlu kılmaktadır.

#### **4.3. TÜRK POLİS HİZMETLERİNDE ÇAĞDAŞ YAKLAŞIMLAR VE LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNİN ÖNEMİ**

Gümrük Birliği ve onun nihayetinde nihai hedefi olan Avrupa Birliğine tam üyelik süreci hangi tür siyasi yapılanma olursa olsun Türkiye Devleti'nin vazgeçilmez en önemli hedeflerinden birisidir. Dolayısıyla insanların en önemli

<sup>13</sup> MARŞAP, Akın: *Yaratıcı Liderlik*, Öncü kitap, Ankara, 1999, s.54

<sup>14</sup> TÜRKMEN, a.g.e., s.24

<sup>15</sup> SERTKAN, Melih: "Polislerin Liderlik Davranışları", *İstanbul Şükrü Balcı PMYO Dergisi*, İstanbul, 2003, s.22



ihtiyaçlarından olan güvenlik ihtiyacını karşılamak üzere kurulmuş olan Türk Polis Teşkilatının bu entegrasyon sürecinde üzerine düşen önemli görevleri olduğu açık bir gerçektir.<sup>16</sup> Bu nedenle Emniyet Teşkilatının bu konuda belirli stratejilerinin olmasına ihtiyaç vardır. Dünyada yaşanan küreselleşme süreci ülkemiz ve doğal bir sonucu olarak da Emniyet Teşkilatını etkilemektedir. Avrupa Birliğine girişte İnsan hakları olgusunun son derece önemli olduğu ve özellikle Polisin Emniyet Hizmetini sunmada İnsan Haklarını ihlal ettiği konusuna günümüzde sık sık vurgu yapılmaktadır. Şu da bir gerçektir ki diğer kamu görevlileri tarafından da diğer kamu hizmetlerinin sunulmasında aynı sorunlar yaşanmaktadır. Aşağıda verilen 1 Ağustos 2000 tarihi itibarıyla AIHM'ne Türkiye'den yapılan başvuruların konularına göre dağılımı tablosu incelendiğinde bu daha iyi anlaşılmış olacaktır.<sup>17</sup>

Sıra No	Başvuruların Konusu	Sayısı
1	Kamulaştırma Bedellerinin Geç Ödenmesi	455
2	Köy Yakma ve Boşaltma	418
3	İşkence ve Gözaltı Sürelerinin Uzunluğu	350
4	Kayıp, Faili Meçhul ve Yaşama Hakkı	134
5	Düşünce ve İfade Özgürlüğü	75
6	Adil Yargılama Hakkı	94
7	Yaş Kararıyla T.S.K' den Uzaklaştırılan Subaylar	62
8	Mülteci Başvurusu	22
9	Sendika Hakkı ve Parti Kapatma	13
10	Yürürlükte olmayan Kanun Uygulaması	2
11	Özel Hayat ve Konut Dokunulmazlığı	3
	<b>Toplam</b>	<b>1628</b>

**Tablo 4.1: Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Başvuruları**

<sup>16</sup> AĞAR, Mehmet: Avrupa Birliği Sürecinde Türk Polisi Uluslar arası Sempozyum, Polis Akademisi Seminer, Konferans, Sempozyum Bildirileri Dizisi: 3, Ankara, 1997, s.8

<sup>17</sup> AYDIN, Ahmet Hamdi: "İnsan Hakları ve Kamu Yönetimi", Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi, C.1, Sayı 1, Gaziantep, 2003, s.1-8

Yukarıdaki tablo dikkatle incelendiğinde tüm kurum ve kuruluşlarımızın yeni stratejiler belirlemeleri, değişen ve gelişen dünya düzenine ayak uydurmak için ciddi reform ve atılımlar yapılması gerektiği bir gerçektir.

Avrupa Birliği Uyum Yasaları olarak bilinen Anayasa ve yasalarımızda son yıllarda yapılan değişiklikler neticesinde Emniyet Teşkilatında işkence ve kötü muamele türü ihlaller bitme noktasına gelmiştir.<sup>18</sup> Emniyet Teşkilatı son yıllarda yaptığı başarılı atılımlarla kendisine yöneltilen ithamları asgariye indirmiş bununla da kalmayarak Çağdaş Polis yaklaşımlarına geçiş yapmıştır. Eğitim alanında Polis Akademisi Üniversiteye, Polis Okulları da Meslek Yüksek Okullarına dönüştürülmüştür. İnsan Hakları İhlallerini önlemek için yasal düzenlemeler yapılmış, hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmiştir ve bu süreç hızla devam etmektedir. Mevzuatta yapılan iyileştirmelerin hayata geçirilmesi uygulamada çağdaş normların yakalanması yasal düzenlemelerden daha önemlidir. Uygulamaların yasaya uygun yürütülmesi zorunludur. Güçlü polis teşkilatı olmayan ülkede demokrasiyi yerleştirmek mümkün olamayacağı için tüm çağdaş devletler Polis Teşkilatını kuvvetlendirme gayreti içindedir. Zira demokrasi, hukukun üstünlüğü, insan haklarına saygı, azınlıkların korunmasını ( Kopenhag ölçütleri olarak da karşımıza çıkmışlardır ) teminat altına alan kurumlardan biride Türk Polis Teşkilatıdır ve bu teşkilatın başarısı ve istikrara kavuşturulması Avrupa Birliği üyeliğinin temel koşuludur.<sup>19</sup>

Dünyada değişen çağdaş güvenlik hizmeti anlayışı güvenlik hizmetlerinin sunumunda halktan yararlanmayı, halkı müşteri olarak görüp onu memnun etmeyi suçla etkin mücadele ederek suç işlenmesini önleyici tedbirleri geliştirmeyi, suçluları yakalama ve delil elde etmede bilimsel ve maddi delillerden yararlanmayı amaçlamaktadır. Türk Emniyet Teşkilatı bu anlayış ışığında yıllardır sürdürdüğü Polis Halk ilişkilerini iyileştirme çabalarına son yıllarda önleyici polislik hizmetine ağırlık vermesi yani proaktif polisliğin etkinleştirilmesi ve toplum destekli polisliğin

<sup>18</sup> İnsan Hakları Bağlamında Eğitimcilerin Eğitimi Kurs Notları, P.E.M., Afyon, 2003.

<sup>19</sup> YILMAZ Halil: "AB üyeliğine Polis Teşkilatının Etkisi", Polis Dergisi, Sayı 32, Ankara, 2002, s.37.

uygulanmasını eklemiştir. Polis Halk ilişkileri, Proaktif Polislik, Toplum Destekli Polislik birbirinden tamamen farklı kavramlar olmayıp birbirleriyle ilişkilidirler.

#### 4.3.1. POLİS HALK İLİŞKİLERİ

Halkla ilişkileri tanımlamak halkla ilişkiler olgusunun zenginliğinden kaynaklanan zorluklar içermektedir. Bununla birlikte halkla ilişkiler konusunda genel bir tanımlama yapacak olursak; yönetimin izlemekte olduğu politikanın halka benimsetilmesi, çalışmalarının devamlı ve tam olarak halka duyurulması, yönetime karşı olumlu bir hava yaratılması ve buna karşılık halkında ne düşündüğünü ve yönetimden ne istediğinin bilinmesi ve halkla işbirliği sağlanması görevidir.<sup>20</sup> Nasıl tanımlanırsa tanımlansın halkla ilişkilerin ana hedefi ve varoluş nedeni halkı bir başka deyimle kamuoyunu şu yada bu konuda etkilemek ele alınan konuda onun desteğini ve güvenini kazanabilmektir.

Halkla ilişkiler her kurum için olduğu gibi Emniyet Teşkilatı içinde çok önemlidir. Çünkü çağdaş anlamda Polislik halkla birlikte yapılan, halkın desteğini alan polisliktir. Polis hizmetleri açısından bir halkla ilişkiler tanımı geliştirmek ise oldukça güçtür. Çünkü polislik toplumun içinde yapılmaktadır ve toplumdan soyut bir Emniyet hizmetleri düşünülemez. Günümüzde gerçek anlamda Polisteki başarı suçluları yakalamada gösterdiği üstünlük ile değil halkla geliştirilen ilişkilerin niteliği ve suçu önlemede halktan alınan yardım ve desteğin oranı ile ölçülmektedir.<sup>21</sup> Polisin sunduğu güvenlik hizmeti kar amacı gütmeyen sosyal bir hizmettir. Şu bir gerçektir ki Polis devletle halk arasındaki iletişimi sağlayan önemli kurumlardan biridir. Halk polisin sıfatında devletle muhatap olmaktadır. Polis Halk ilişkilerinde teşkilatın iyi tanıtılması ve vatandaşın polisten beklentilerinin iyi tespit edilmesi gerekmektedir. Bu da polis yöneticilerinin etkin liderlik davranışlarını geliştirmelerini, Emniyet Teşkilatının amaçlarının hiyerarşik olarak üst yönetimden alt yönetime doğru tam ve doğru olarak aktarılması ile mümkündür. Polis halk

<sup>20</sup> Polis Okulları Ders Kitapları –II, E.G.M. YAY., 0Ankara, 1999, s.1020

<sup>21</sup> SEZER, Arif; KUL, Mehmet: “Avrupa Birliği Bağlamında Polis-Halk İlişkileri”, Polis Dergisi, Sayı.32, Ankara, 2002, s.3

ilişkilerinin sağlıklı olabilmesi için teşkilat içi ilişkilerinde sağlıklı olması gerekmektedir. Teşkilat içi yönetiminde sağlıklı işleyebilmesinin en önemli koşullarından biri Etkin Liderlik davranışlarının hayata geçirilmesidir.

Suçların önlenmesi ve işlenen suçların sorumlularının yakalanması için Polis halkla işbirliği yapmak zorundadır. Polis olayların ancak % 4'ünde suçüstü yapmakta, %1'inde bir olayı tamamen kendi imkanları ile çözmekte, % 4'ünde başka yollarla çözmekte ve geriye kalan % 90'lık bir oran mağdur, şahit vb. halkın yardımlarıyla olayları sonuçlandırabilmektedir.<sup>22</sup> Bu istatistik veriler göstermektedir ki Polisin tek başına yaptığı yorucu ve uzun çalışmalar halkla ilişkiler sayesinde daha kısa zamanda ve daha kolay çözülebilmektedir.

Yapılan araştırmalar halkın polislerin sempatik olmayan davranışlarından çekindiğini polise güvenmesine rağmen geçmişten kaynaklanan olumsuz izlenimlerin henüz giderilemediğini ve polisten korktuğunu bu nedenle iyi bir polislik anlayışı ve iyi bir polis imajının oluşturulması gerektiğini ortaya koymuştur.<sup>23</sup> Halk polisten onunla karşılaştığında gülümsemesini, nazik olmasını, güzel konuşmasını, sorunlarına çözüm bulmasını yada yol göstermesini, zengin fakir, küçük büyük, vb. toplumun değişik karakter ve statüdeki bireylerine eşit, dengeli ve kontrollü davranış sergilemesini beklemektedir. Özellikle dikkat edilmesi gereken hangi nedenle olursa olsun Polis birimlerine gelen herkese suçlu muamelesi yapılmaması, işlerin uzatılmaması, bilgi verilmesi, kaba davranılmaması gerektiğidir. Polis Akademisi 1997 yılı mezunlarına uygulanan bir anket Polisin kendisinin de bundan rahatsız olduğunu göstermektedir.<sup>24</sup> Halk Polis de öncelikle güvenilirlik, saygınlık ve ciddiyet aramaktadır.

Halkla ilişkilerin önemini kavrayan Emniyet Teşkilatı bununla ilgili hizmet içi eğitim vermekte sık sık emirler yayınlamaktadır. Ayrıca Polis Teşkilatının en üst

<sup>22</sup> ÖZTÜRK, Nurullah: " Polis ve Halkla İlişkiler", ÇEVİK, Hasan Hüseyin: GÖKSU, Turkut(Der.) **Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis**, Seçkin yay., Ankara, 2002, s.332.

<sup>23</sup> ALODALI, Necati: **Halkla İlişkiler**, Arı ofset, Karaman, 1997, s.90

<sup>24</sup> AYTAÇ, Önder: Niğde Polis Meslek Yüksekokulunda 2003 yılında verdiği konferansta belirtilmiştir.

birimi olarak doğrudan genel müdüre bağlı basın, protokol ve halkla ilişkiler şube müdürlüğü bulunmaktadır. İl Emniyet Müdürlüklerinde halkla ilişkiler şube müdürlüğü, ilçelerde ise halkla ilişkiler büro amirliği kurulmuştur. Diğer taraftan Emniyet Örgütü Disiplin Tüzüğünde herhangi bir yolu, yer veya kişiyi arayıp soranları yanıtızsız bırakmak, baştan savmak, görevi savsaklamak, emniyet binalarına gelenlere hakaret etmek, kadın ve genç erkeklere söz atmak, resmi sıfatın gerektirdiği saygınlığı zedeleyecek davranışlarda bulunmak, sarkıntılık yapmak vb. eylemler çok ağır müeyyidelerle cezalandırmaktadır.

Polisin halkla ilişkisi polisin görev yaptığı süreyle sınırlı kalmamaktadır. Polis görevi dışında da halkla sürekli ilişki halindedir. Halk üst katta oturan komşusunu polis x olarak bilmekte ve davranışları ona göre şekillenmektedir. Bu nedenle polisin hem görev içinde hem de görev dışında iyi bir insan, iyi bir polis olması halkla ilişkiler açısından son derece önemlidir.

Ülkemizde yaşanan halk ilişkiler alanındaki olumsuzluklar yalnızca Emniyet Teşkilatına has değildir. Ülkemizde belki de tüm kurumların halkla ilişkiler alanında başarısız olduğu bir gerçektir.

Emniyet Teşkilatının en çok ihtiyaç duyduğu konu kendisini topluma tanıttak ciddi bir mekanizmanın geliştirilmemiş olmasıdır. Polisi eksikliği ve fazlasıyla, doğrusu ve yanlışıyla tartacak şeffaf bir sistem geliştirilmelidir. Polis kendisini halka iyi anlatabilmeli ve tanıtılabilmelidir. Başarının sadece kendisinin değil aynı zamanda toplumun başarısı olduğunu ve bununda ancak polis halk işbirliği ile sağlanabileceğini halka anlatmak ve toplumu inandırmak zorundadır.

Polis halk ilişkilerinin fazla bir maliyeti yoktur. Hoş bir söz, hoş bir davranış, bir jest, bir centilmenlik bu ilişkilerin gelişmesine büyük katkı yapabilir. Polisin kendisini karşısındaki kişinin yerine koyup tutarlı ve mantıklı davranışlarda bulunması gerekir. Vatandaşla ilişkilerinde polis hal ve hareketlerine dikkat etmelidir. Ağızda sigara veya sakız polis halk ilişkileri açısından verilecek olumsuz örneklerden birini teşkil eder. Devletin bir temsilcisi olarak polis devlet ciddiyetine

ve şahsiyetine yakışır saygılı ve disiplinli davranmak zorundadır. Çünkü polisin yapacağı davranış devletin şahsiyetiyle doğrudan ilgilidir. Polis halk ilişkileri suç önleme, operasyonların başarısı, polislik mesleğinin itibarı, devlet millet kaynaşması, sivil yönetim, güvenlik, esenlik ve ülkenin huzuru bakımından da önemlidir. İyi yetişmiş, halkla ilişkilerini iyi geliştirebilmiş ve halkıyla bütünleşebilmiş bir polis teşkilatına sahip olmak, medeni ve çağdaş bir ülkenin hem gücü hem de gelişmişliğin ve medeniyet derecesinin bir göstergesidir.

#### 4.3.2. PROAKTİF POLİSLİK

Proaktif polislik suçlar işlenmeden önce aktif çalışmalar yoluyla suçları önlemeyi ifade eder. Görünür devriye ve diğer güvenlik hizmetlerinin yanı sıra suç ve suçluların üzerine gidici, suçların işlenmesi için elverişli fırsatları yok edici ve suçluların suç işleme düşünce ve kararlılığını zayıflatıcı stratejileri içerir. Proaktif polislik suç işlenmeden önceki aşamayı hitap eder. Geniş anlamda önleyici polislik olması nedeniyle suç öncesi gerekli bütün tedbirleri almak suretiyle suçun veya olayın meydana gelmesini engellemek, engelleyemediği durumlarda da olası zararların etkisini en düşük seviyeye düşürmek ister. Proaktif olmanın özel bir gereği olarak önceden aktif olmayı, inisiyatifi elde tutmayı, karşı atağa geçmeyi bu doğrultuda suç üzerinde etkisi olabilecek her türlü kamu kurumu, özel gönüllü örgütler ve vatandaşlarla birlikte politika ve uygulamalar geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu özellikler itibariyle suç önlemede suç öncesi ortak yaklaşım, işbirliği halinde yaklaşım veya diğer bir ifadeyle kurumlararası işbirliği veya çok kurumlu yaklaşım şeklinde bir anlayışla da özdeşleşmiştir.<sup>25</sup>

Proaktif polislik mevzuatımızda tam olarak belirtilmemiş ise de dar anlamda önleyici polis hizmetleri olarak PVSİ md.2'de kanunlara, tüzüklere, yönetmeliklere hükümet emirlerine ve kamu düzenine uygun olmayan hareketin işlenmesinden önce bu kanun hükümleri dairesinde önünü almak, şeklinde polise önleyici bir görev yüklenmiştir. Fakat bu düzenleme yetersiz kalmaktadır. Zira Proaktif polislik başka

<sup>25</sup> GELERİ, Aytakin: *Devriye Polisi*, Seçkin, Ankara, 2002, s. 21-23

kurumlarla, halkla, sivil toplum örgütleriyle koordineli çalışmayı gerektirir. Suçu önlemenin önemi toplum olarak henüz tam olarak algılanmamıştır. Polislerin büyük çoğunluğu kendilerini suç polisi olarak görmekte, önleyici hizmetler bölümünde çalışan polisler vasıfsız olarak algılanmaktadır. Buna rağmen polisiye faaliyetlerin en önemli kısmını ise idari polis yani önleyici hizmete ayrılan personelin faaliyet alanı oluşturmaktadır. Polis teşkilatının % 80'inden fazlası tüm dünyada olduğu gibi idari polisten meydana gelmektedir. Oysa suç öncesinin suç sonrasında daha önemli olduğu gerçektir. Suç işlendikten sonra suçlular yakalanıp adalete teslim edilse bile mağdurların zararının telafisi çok zordur, bazen imkansızdır. Suç önleme denilince işlenmesi muhtemel olan bir kanun dışı faaliyetin daha önceden tahmin edilip, analizin yapılması ve işleyecek şahsın tespit edilerek gerekli önlemlerin alınması ve bu faaliyetlerin önüne geçilmesidir. Hiçbir suçlu yakalanma riski yüksek olan bir suç eylemine öncelik vermez, az riskli veya hiç riski olmayan bir hedefi bulmaya çalışır. Bu yüzden kalabalık insan veya araç trafik akışının olduğu bir ana cadde üzerinde yer alan arka ve yanlarda girişi olmayıp sadece ön ve yoğun caddeden girişi mümkün olan dışardan geçenlerin içeriye kolayca görebileceği bir dükkan, mağaza veya işyerinin suçlara maruz kalma olasılığı, sakin ve kuytu bir yerde, yanlar veya arka taraftan girişi olan bir işyerine göre çok daha azdır.<sup>26</sup>

Toplumlar suçluluğun olmadığı bir ortam isterler. Çünkü suçun topluma maddi ve manevi açıdan zararı çok fazladır. Suç işleyen kimselerin yakalanıp cezalandırılması problemi ortadan kaldırmamaktadır. Çünkü normalde üretken olan bir kişi suç sonrası mahkum olup cezaevine gönderilmesi nedeniyle üretimin dışında kalmaktadır. Kişi üretici konumdan tüketici konuma geçmektedir. Ayrıca suçlunun ailesi sosyal ve ekonomik yönden zor duruma düşeceğinden beraberinde yeni problemleri ortaya çıkaracaktır. Cezaevlerinin suçlular için gerçek anlamda ıslah merkezi veya caydırıcı rolünü yerine getirememesi, suç işleyenlerin yeniden topluma kazandırılması ile ilgili sağlam sistemlerin kurulamamış olması diğer bir ciddi sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>27</sup> Toplumda tehlike ve suçları önlemek, güvenliği sağlamak ve kamu düzeninin bozulmasını önlemek ve bu konudaki gerekli tedbirleri

<sup>26</sup> GELERİ, Aytakin: **Önleyici Polislik**, Seçkin, Ankara, 2003, s.27

<sup>27</sup> **Polis Okulları Ders Kitapları –I**, E.G.M.yay., Ankara, 2000, s.603

almak kolluk kuvvetlerinin görevidir. Bunu polisin tek başına başarması çok zordur. Başarılı bir önleme çalışması ancak halk, ceza, adalet sistemi, ilgili diğer kurumlarla ve halkla polisin işbirliği ile gerçekleştirilebilir. Bütün bu kurumlar arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması halkın polise güvenmesi ve polisin halkta güven duygusunun sağlanmış olması gerekir. Suçu önlemede en önemli fonksiyon halkın yardımını ve işbirliğidir.

Suçluların yakalanıp adalete teslim edilmesi dışındaki suç önleme metotları genellikle Proaktif polisliğin içine girmektedir. Bu tür polislik suçla mücadelede herkesin sorumluluğu temeline dayanan çok kurumlu yaklaşım ile suçu sosyal bir problem olarak algılayıp kontrolünün de sosyal metotlarla mümkün olduğu anlamına gelen önleme stratejilerini de içinde barındırmaya uygundur. Böylece suçla mücadele sadece polisin işi olmaktan çıkıp sosyal bir çabaya, sorumluluğun diğer ilgili resmi kurumlar, sivil toplum kuruluşları ve daha genel olarak halk ile paylaşımına dönüşmektedir.<sup>28</sup>

Proaktif polislik önleyici polislikle eşanlamda kullanılmamakla birlikte işlevsel olarak birbirlerinden kesin olarak farklı şeyler değillerdir. Bu nedenle bizce her iki kavramı kesin hatlarla birbirinden ayırmak doğru değildir. Fakat önleyici polislik mevzuatımızda yer almakta ve polise suçu önlemeye dönük görevler yüklemektedir. Proaktif polislik suçu önlemede halkın katılımının olduğu diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliğinin olduğu bir yaklaşımdır. Proaktif polislikle ilgili yasal bir düzenlemeye ihtiyaç olduğu kuşkusuzdur. PYSK 2. maddesi bu konuda yetersiz kalmaktadır.

Suçü önlemenin önemini bilen Emniyet Teşkilatı tüm illerde önleyici hizmetler şube müdürlükleri kurarak Motorlu ve Yaya Devriyelere ağırlık vermiştir. 2003 yılında Emniyet Genel Müdürü imzasıyla 81 il Emniyet Müdürlüğüne gönderilen genelgede<sup>29</sup> Polis merkezlerinin daha dinamik ve aktif olması, önleyici

<sup>28</sup> SEYHAN, Kazım: "Polislik ve Suçun Önlenmesi", ÇEVİK, Hasan Hüseyin; GÖKSU, Turkut (Der.) Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis, Seçkin, Ankara, 2002, s. 191

<sup>29</sup> 13/03/2003 tarihli Emniyet Genel Müdürlüğünce yayınlanan 45 ve 46 nolu genelgeler



polis hizmetlerinin sürekli ve etkin olarak yerine getirilmesinin önemine vurgu yapılmaktadır.

### 4.3.3. TOPLUM DESTEKLİ POLİSLİK

Çağdaş anlamda polislik Suçluları yakalamada gösterilen başarı ile birlikte halkla kurulan ilişkilerin niteliği ve bunun sonucunda suçların önlenmesi ve suçluların yakalanmasında halktan alınan yardım ve desteğin varlığı ile ölçülmektedir. Hangi alanda hizmet verirse versin çağdaş ve demokratik toplumlarda, toplum desteğini alamayan kurumların başarılı olamayacağı ve başarılı olursa bile süreklilik gösteremeyeceği bir gerçektir. Suçlulara odaklanmış güvenlik anlayışı diğer vatandaşlara yönelik kısıtlayıcı tedbirleri artırmakta ve bireysel hak ve özgürlüklerin kullanım alanını daraltmaktadır. Oysa güvenlik birimleri bireysel hak ve özgürlüklerin kısıtlayıcısı değil güvencesidir.

Gelişmiş ülkelerdeki polisin en büyük başarısı halkın polise verdiği desteğin neticesidir. Bu da toplumsal güvenlik sorumluluğu kültürünün tabana yayılarak oto kontrolü gerçekleştirilmesiyle mümkündür. Emniyet Teşkilatı bunu gerçekleştirmek için toplum destekli Güvenlik Hizmeti modelini ortaya koymuş ve bunu geliştirme gayreti içerisinde dir.

Toplum destekli polislik anlayışı 1980'den sonra polis halk ilişkilerinde yaşanan krizler ve çözüm arayışları sonucu Amerika ve İngiltere'de ortaya çıkan halkın desteğinin sağlanmasına yönelik polislik anlayışıdır. Temel mantığı polis ile halk arasındaki karşılıklı güvenin sağlanması ve her iki tarafın ortaklık anlayışı içinde kamu düzenin sağlanmasında sorumluluğun paylaşmasıdır. Toplum destekli polislik farklı alanlarda farklı şekilde uygulandığı için tam olarak tanımlanamamaktadır.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> BAHAR, Halil, İbrahim: "Toplum Destekli Polislik ve Türkiye'ye Uygulanabilirliği", ÇEVİK, Hasan Hüseyin: GÖKSU, Turkut (Der.) Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis, Seçkin yay., Ankara, 2002, s.293

Hepimiz hayatımızın belirli dönemlerinde bir polis gibi hareket etmekte yani bir anlamda polislik yapmaktayız. Büyük kardeşler küçük kardeşlerini, anne ve babalar çocuklarını, öğretmenler öğrencileri kontrol etmektedir.<sup>31</sup> Polis sayı ve diğer imkansızlıklar nedeniyle fiziki olarak her zaman her yerde bulunamaz. Kişilerin yaşadıkları yerlerde gördükleri duydukları ve bildikleri konularda güvenliğin sağlanmasından sorumlu oldukları bilincinin yerleştirilmesi gerekmektedir. Toplum destekli polislikte polisin yasa uygulayıcı rolünün üstünde sorun çözücü rolü bulunmaktadır. Toplumun rolü ise polise yardım etmek, suçların kontrol ve önlenmesinde örgütlü gruplar halinde polisle bağlantılı olmak, polisin sorumluluğunu daha iyi yerine getirebilmesi de halka daha iyi hesap verebilmesi için mekanizmalar oluşturmak polisin politikalar ve uygulamalarına yön vermektir.<sup>32</sup>

Ülkemizde toplum destekli güvenlik hizmeti anlayışı çok yenidir. Bunun gecikmesinin sebeplerinin başında teşkilatın merkeziyetçi yapısı, önleyici hizmetlere önem verilmemesi, halkın devletle arasındaki kapalı iletişimden polisinde etkilenmesi önemli rol oynamaktadır.

Toplum destekli polislikte insan haklarına saygı, tüm çalışanların katılımı, problem çözümü, halkın ve polisin birlikte sorumluluğu, toplumsal değerlere saygı, hesap verme sorumluluğu, anlaşılabilir ve güvenilir olma, onurlu olma genel prensiplerdir. Ayrıca etkin işbirliği, iletişim gibi yeteneklerin gelişmesi, mobilizasyon, yetki dağıtımı, sorumluluktan kaçınmamak ve açık iletişim toplum destekli polisliğin stratejileridir.<sup>33</sup>

Toplum destekli polislik polis halk ilişkileri ve proaktif polisliği de kapsamaktadır. Diğer taraftan ademi merkeziyetçilik, uzmanlaşma, katılımcı yönetim, uzun dönem stratejisi, geniş görev ( yetki devri ), vizyona dayalı değerler, katılım, açık iletişim, inisiyatif, kişisel irtibat, problem çözümü, stratejik yönetim,

<sup>31</sup> GELERİ, Aytakin: **Önleyici Polislik**, Seçkin, Ankara, 2003, s.25

<sup>32</sup> BAHAR, Halil, İbrahim: **a.g.e.**, s.295.

<sup>33</sup> ALAÇ, Ali ERKAN: 9-20 Haziran 2003 tarihinde Afyon Polis Eğitim Merkezinde düzenlenen İnsan hakları bağlamında Eğiticiler Eğitimi, **Kursu Notları**.

insanların yönetimi, değişim yönetimi gibi toplum destekli polisliğin özellikleri bu güvenlik hizmetinin sunumunda Etkin liderliğe duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Ülkemizde toplum destekli polislik alanında uygulamaya konulan Fahri trafik Müfettişliği, trafik kültürünün gelişmesini ve tabana yayılarak can ve mal kayıplarının en aza indirilmesine büyük katkılar sağlamıştır. Ayrıca okul çıkışlarında öğrencilerin trafik hizmetlerinde kullanılmaları başarılı olan çalışmalarındadır. Trafik hizmetlerinin yanı sıra asayiş hizmetleri alanında da vatandaş desteğinin artırılarak toplum destekli polislik anlayışının yerleşmesi sağlanabilir. Örneğin tanıklık müessesinin etkin hale getirilmesi, kimliklerin gizli tutulması, tanıklara olaya göre ödüller verilmesi bunu sağlayabilecek yöntemlerden birisidir.

2002 ve 2003 yıllarında İçişleri Bakanlığı Stratejisi Merkezi Başkanlığınca hazırlanan ve İçişleri Bakanları tarafından imzalanarak tüm Valiliklere gönderilen genelgelerde<sup>34</sup> Toplum destekli güvenlik hizmetinin önemi vurgulanmış ve bu çerçevede belirtilen politika ve emirlere uyulması istenmiştir.

Toplum tarafından desteklenmeyen ve benimsenmeyen hiçbir kurumun ve hizmetin başarılı olma şansı yoktur. Başarı ancak milletin desteğiyle kazanılabilir.<sup>35</sup> Çağdaş Emniyet Hizmetlerinin yaklaşımı olan polis halk ilişkilerinin geliştirilmesi, proaktif polislik ile toplum destekli polislik insani etkileşimlerle başarı sağlanabilecek insan odaklı yaklaşımlardır. Bu yaklaşımların başarılı olabilmesi Emniyet Teşkilatı mensuplarının özellikle karar mekanizmasında aktif rol oynayan amir sınıfı personelin etkin liderlik davranışlarıyla donatılmaları ve Liderliğin etkinleştirilmesi ile mümkündür. Çünkü Etkin liderlik açık iletişim, empati, yetki devri gibi insani ilişkileri içerir.

<sup>34</sup> 2002 tarihli 83 ve 2003 tarihli 93 nolu İçişleri Bakanlığınca yayınlanan genelgeler

<sup>35</sup> YENİÇERİ, Özcan: 16 Mayıs 2001 tarihinde Niğde Polis Meslek Yüksekokulunda düzenlenen Toplum Destekli Polislik konulu Hizmet içi Eğitim Dersi Notları.

#### **4.4. TÜRK EMNİYET TEŞKİLATINDA LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE YÖNETSEL KADEMELER**

##### **MERKEZ TEŞKİLATI**

Üst kademe Yöneticiler: Emniyet Genel Müdürü, Emniyet Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları

Orta Kademe Yöneticiler: Daire Başkan yardımcıları, Şube Müdürleri

Alt Kademe Yöneticiler: Büro Amirleri

##### **TAŞRA TEŞKİLATI**

Üst Kademe Yöneticiler: İl Emniyet Müdürleri, İlçe Emniyet Müdürleri ve Amirleri

Orta Kademe Yöneticiler: İl Emniyet Müdür Yardımcıları , Şube Müdürleri

Alt Kademe Yöneticiler: Büro Amirleri, Grup Amirleri, Ekip Amirleri.

##### **4.4.1. ALT KADEME YÖNETİCİLER**

En düşük teşkilat yönetim kademesinde yer alan mahiyetinde çalışanların yaptıkları görevlerden sorumlu olan yöneticilerdir. Personelden birinci dereceden sorumlu kişilerdir. Alt kademe amirler işi bizzat yapan, iş gören veya astları yönlendirmekte ve bu kişilere nezaret etmektedir. Bu amirlerin yöneticileri denetleme yetkileri yoktur. Emniyet Teşkilatında büro amiri, grup amiri, ekip amiri, alt kademe amirlere vereceğimiz örneklerdir. Emniyet Teşkilatında alt kademe amirler işlerin mevzuat hükümlerine uygun olarak yürütülmesini sağlamak, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmek ve personeli eğitmek suretiyle verimi artırmak, personelin sorunlarını dinlemek ve disiplinini sağlamak, hizmetleri ile ilgili genelgelere uygun günlük, aylık ve yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak ve şube müdürü veya diğer amirleri tarafından görevle ilgili verilen diğer emirleri yerine getirmekle görevlidir.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> TÜRKMEN, Ercüment: **Toplam Kalite Yönetim Temelinde Emniyet Teşkilatında Bir Liderlik Modeli**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi), s.87 : ŞİMŞEK, AKGEMİCİ, ÇELİK, a.g.e., s.85

#### 4.4.2. ORTA KADEME YÖNETİCİLER

Orta kademe yönetim kavramı örgütte pek çok düzeyi kapsayabilir. Orta kademe yöneticilerin temel sorumluluklarından biri örgütün kapsamlı politikalarının fiilen uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri yönlendirmek şeklinde ifade edilebilir. Bu gruptaki yöneticiler alt kademedeki yöneticileri yönlendiren kimselerdir. Emniyet teşkilatında orta kademe yöneticilere müdür yardımcıları ve şube müdürlerini örnek olarak gösterebiliriz. Emniyet Teşkilatında asıl icracı organlar şubelerdir. Orta kademe yöneticilerde müdür yardımcıları görev alanına giren hizmetlerin yürütülmesinde müdürüne yardımcı olmak, müdürün olmadığı hallerde asli görevi uhdesinde kalmak üzere müdürlük makamına vekalet etmek, kendisine bağlı şube müdürlüklerinin hizmetlerini kontrol ve koordine etmek, şubeler arası koordinasyonun ve hizmetlerin aksamadan yürütülmesini sağlamak, hizmete ve personelin disiplinine ilişkin olarak şubelerde ve bürolarda denetimde bulunmak, tespit ettiği aksaklıkların giderilmesine yönelik gerekli iş ve işlemleri yapmak ile görevli, yetkili ve sorumludurlar. Şube müdürleri ise şube hizmetlerini, amirlerince verilen emirler doğrultusunda mevzuat hükümlerine uygun olarak yürütmek, personelin çalışacağı büroları tespit etmek ve hizmet gereği personelin bürolar arasında yer değişikliğini yapmak, bürolar arasındaki işbirliğini ve koordinasyonu sağlamak, personelin sorunlarını dinlemek, faaliyetlerini takip etmek ve denetlemek, şubenin tertip ve düzenini sağlamak, disiplini tesis etmekle görevli, yetkili ve sorumludurlar.<sup>37</sup>

#### 4.4.3. ÜST KADEME YÖNETİCİLER

Üst düzey yöneticiler bağlı oldukları teşkilatın tümünden sorumludurlar. Teşkilatın genel politika ve hedeflerini belirleyerek teşkilatın dış çevre ile olan ilişkilerini düzenlerler. Nispeten küçük bir icracı yönetici grubu örgütte en üst yönetim düzeyini meydana getirir. Emniyet Teşkilatında üst kademe yöneticilere

<sup>37</sup> TÜRKMEN, Ercüment: *a.g.e.*, s.87 : ŞİMŞEK, AKGEMİCİ, ÇELİK, *a.g.e.*, s.85

merkezde Emniyet Genel Müdürü, Genel Müdür Yardımcıları ve Daire Başkanlarını örnek olarak verebiliriz. Taşrada ise İl Emniyet Müdürü, İlçe Emniyet Müdürü, İlçe Emniyet Amiri üst kademe yöneticilere örnek olarak verilebilir. Emniyet Genel Müdürü Emniyet Teşkilatının en büyük mesleki amiridir. Genel Müdür Emniyet Teşkilatına verilen hizmetlerin etkin ve süratli şekilde yürütülmesini temin ve personelin yetiştirilmesini, eğitim ve disiplini sağlayacak tedbirleri almak ve bu amaçla teşkilatın kuruluşları üzerinde denetim ve gözetim görevini yerine getirmekle görevlidirler. Emniyet Genel Müdürüne bağlı olan Genel Müdür Yardımcıları EGM tarafından teklif edilen ve İçişleri Bakanı'nca onaylanan görev bölümüne göre kendilerine verilen işleri yürütmek ve kendilerine bağlı daire ve şubelerin işlerinin yürütülmesini sağlamak ve Genel Müdüre yardımcı olmakla görevlidirler. Halen Emniyet Teşkilatında siyasi, asayiş, personel, trafik ile lojistik ve mali işlerle ilgili olmak üzere 5 adet Genel Müdür Yardımcısı bulunmaktadır. Daire Başkanları başkanlığı yönetmek, temsil etmek ve görevlerin yerine getirilmesini sağlamak, başkanlığın işleyişi ve personelle ilgili her türlü düzenleyici tedbirleri almak ve uygulamak, disiplinli ve birimler arası koordinasyonu sağlamak, personel ve hizmete ve hizmet, taşıt, araç gereç ve ekipmanlarına yönelik denetimlerde bulunmak, hizmete ve çalışma koşullarına ilişkin iyileştirici yönde tedbirler almak, uygulamak ve ilgili makamlara öneriler sunmak ile görevli, yetkili ve sorumludur. İl Emniyet Müdürü polis bölgesi içerisinde kanunla öngörülen yetkilere sahip, genel güvenlik ve asayişi sağlamak, kamu düzen ve güvenliğini korumakla yükümlüdür. İl sınırları içindeki polis güçlerinin en yüksek mesleki amiridir. İl Emniyet Müdürü görevlerin yerine getirilmesinde valinin emrinde ve ona karşı sorumludur. İl Emniyet Müdürü, Emniyet Genel Müdürü ve Daire başkanlarının görev, yetki ve sorumluluklarında belirttiğimiz hususlarla da ilgilidir. İlçe Emniyet Müdürlüleri ve İlçe Emniyet Amirleri de ilçedeki en yüksek mesleki amirdir ve teşkilat ve personelle ilgili işleyiş, uygulamalarla ilgili görev yetki ve sorumlulukları vardır.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> TÜRKMEN, Ercüment: a.g.e., s.87 : ŞİMŞEK, AKGEMİCİ, ÇELİK, a.g.e., s.85

#### **4.5. EMNİYET TEŞKİLATINDAKİ AMİRLERİN SAHİP OLMALARI GEREKEN ETKİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ**

Emniyet Teşkilatının sunduğu hizmetlerin en önemli kısmını kişiler arası ilişkiler oluşturmaktadır. İnsana değer veren, insan odaklı yaklaşımlar Emniyet Teşkilatını başarıya götüren, hizmetin daha hızlı ve kaliteli olmasını sağlayan, hem personelin hem de vatandaşların mutluluğunu temin eden yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışının etkin kılınması amirlere liderlik niteliklerinin kazandırılması ile mümkündür. Emniyet Teşkilatında görev yapan en alt kademededen en üst kademeye kadar tüm amirlerde bulunması gereken ortak liderlik özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

- a. Güvenilir olmak: Güvenilir olmak hem astların üstüne hem de üstün astına güvenmesini ifade eder. Emniyet Teşkilatındaki en önemli eksikliklerden birini teşkil eder. Özellikle astlar üstlerin kendilerini korumadığından şikayet eder.
- b. İnsan üzerine odaklanmak, insana değer vermek.
- c. Stratejik yönetim anlayışına sahip olmak. Teşkilatın amaçlanan hedeflerine ulaşmak için plan ve programlar yapmak, uzun vadeli perspektife sahip olmak
- d. Statükocu değil yeniliklere açık olmak.
- e. İletişime açık olmak, astların korkmadığı, üstlerin güvendiği bir iletişim konumuna sahip olmak.
- f. İyi bir dinleyici olmak. Personelin sorunlarını dinlemek. Çözüm bulmak.
- g. İşini iyi bilmek ve doğru düşünce ve kararlar ortaya koymak.
- h. Karizmatik kişilik özelliklerine sahip olmak.
- i. Motivasyona önem vermek.
- j. Psikolojik açıdan dengeli olmak. Personelin hangi davranış karşısında nasıl bir tepki alacağını bilmesi.
- k. Davranışlarıyla örnek olmak.
- l. Risk almaktan korkmamak, inisiyatif kullanabilmek
- m. Hayal gücü gelişmiş olmak.
- n. Sorumluluk sahibi olmak.
- o. Görevin icrasında kanun adamı bilincinde olmak, tarafsız olmak.

- p. Kendisini muhatap olduğu kişinin yerine koyabilmek. Empatik davranış sergileyebilmek.
- q. İnsan yetiştirmeye önem vermek.
- r. Sürekli insan unsuruyla meşgul olmak, insan unsurunu ihmal etmemek.
- s. Kadrosunda çalışan personeli çok iyi tanımak. Kime hangi işi vereceğini çok iyi bilmek.
- t. Davranışları ve emirleri tatbik edilebilir olmak. Hayatla zıtlaşmamalı, gerçekçi olmalı.
- u. Emin ve kararlı olmak.
- v. Ayrıcalık yapmamak, herkese eşit mesafede durmak.
- w. Problemleri çözmede başarılı olmaktır.

Tüm emniyet teşkilatı mensuplarının sol göğsünde taşıdığı polis yıldızındaki polis ilkeleri aşağıda belirtilmektedir. Polis yıldızındaki ilkeler dikkatle incelendiğinde bu ilkeler ile etkin liderlik niteliklerinin örtüştüğü görülmektedir.

ATATÜRKÇÜ	YURT SEVGİSİ	TARAFSIZ	BİLGİLİ	CUMHURİYETÇİ
İyi Ahlaklı	İzzeti Nefisli	Mütevazı	Vakarlı	Yasaya Saygılı
Faziletli	Karakterli	Mert	Feragatkar	Yardımsaver
Nezaketli	Barışçı	Cesur	Fedakar	Kültürlü
Merhametli	Haysiyetli	Temkinli	İntizamlı	Diğerkam
İtaatlı	Sabırlı	Soğukkanlı	Adil	Ketum
	Doğru.	Güçlü	Azimli	Çalışkan

BAYRAĞA SAYGI	ULUS SEVGİSİ	ÜNİFORMAYA SAYGILI
Meslektaş Sevgisi	Aile Sevgisi	Temiz Ve Sıhhatli
Vazife Sevgisi	Disiplinli	Terbiyeli
Meslek Sevgisi	Namuslu	İntizaçlı
Amir Sevgisi	Saygılı	Sebatkar
Yadında Vefakar	Allah Korkusu	Mesuliyetli
Haksever	Vicdan Temizliği	

**Tablo 4.2: Polis Yıldızındaki Değerler**

Emniyet Teşkilatındaki amirlerde olması gereken ortak liderlik özellikleri yanında her kademedeki amirlerin işgal ettiği makam ve mevkisinden kaynaklanan görevleri vardır. Bu görevlerin yerine getirilmesi birbirinden farklıdır. Emniyet



Teşkilatındaki yöneticilerin teşkilata karşı görevleri ve liderlik davranışları aşağıda görev ve yetkilerine uygun olarak sınıflandırılmıştır.<sup>39</sup>

#### **4.5.1. ÜST KADEME AMİRLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

- Temsil ettiği teşkilatın yasalarda belirtilen hedeflerini netleştirmek ve belirtilmeyen hedefleri saptamak, planlama, uzun vadeli stratejik yönetim anlayışına sahip olmak.
- Teşkilata bu hedefleri gerçekleştirecek imkanları oluşturmak, problem çözücü olmak.
- Teşkilatın bu hedeflere göre yaşamasını sağlamak.
- Teşkilat içerisindeki çatışmaları çözmek, insana önem vermek..
- Yetki ve sorumluluğun devretmek. Yetki devrinde bulunan makam olmak.
- Genel emirlerin verilmesini sağlamak.
- Çabaları ile mensupların isteklilikleri ve canlılıklarını sürekli korumasını sağlamak.

Üst kademe amirler re'sen ceza vermek yetkisine sahip makamdır. Bu nedenle dengeyi iyi ayarlamaları gerekmektedir. Genel politika ve yöntemlerin planlanıp kararlaştırılması açıklanması ve yayınlanması üst kademe amirler tarafından yerine getirilir.

#### **4.5.2. ORTA KADEME AMİRLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

- Mensubu olduğu teşkilatın hedeflerinin saptanmasında üst kademeli lidere yardımcı olmak ve fikirler üretmek.
- Genel politikaların ve yöntemlerin planlanıp kararlaştırılmasında teşkilat içi ve teşkilat dışı unsurların analizini yaparak üst kademe lidere bildirmek.
- Üst kademe lider tarafından belirlenen politika ve yöntemlerin kendisinin altındaki personel tarafından anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlamak.
- Kanun tüzük ve yönetmelikler tarafından ve üst kademe tarafından kendisine verilen yetki ve sorumluluğu alt kademeye paylaşmak.

<sup>39</sup> TÜRKMEN, Ercüment: a.g.e., s.87-88

- Çabaları ile katılanların isteklilik ve canlılıklarını sürekli korumalarını sağlamak.

Personeli atamada, yer belirlemede orta kademe amirler önemli görevler üstlenirler. Orta kademe amirler alt ve üst kademeler arasında köprü oluştururlar.

#### **4.5.3. ALT KADEME AMİRLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI**

- Personelin istek ve ihtiyaçlarını orta kademe amire bildirmek.
- Personelin fikirlerini ve kendi fikirlerini orta kademe amirine bildirmek.
- Personelin yönetime katılmasını sağlamak.
- Personel içindeki çatışmaları çözmek.
- Personelin çalışmalarını düzenlemek.
- Çabaları ile katılanların isteklilik ve canlılıklarını sürekli korumalarını sağlamak.

Denetleme görevini yerine getirmemekten en fazla ceza verilen kademedir. Sorumluluğu fazla, yetkisi ve takdir yetkisi azdır. Personele en yakın kademe alt kademe amirlerdir. Alt kademe amirler Emniyet Teşkilatındaki polis memurlarını sevk ve idare eden ve memurlara en yakın kişilerdir. Halka ve memurlara en yakın yönetici kademesidir. Teşkilatın amaç ve hedeflerinin uygulanmasında en önemli kesimi temsil ederler.

#### **4.6. TOPLUMSAL OLAYLARDA POLİSİN ETKİN LİDERLİĞİ**

##### **4.6.1. KİTLE KAVRAMI VE KİTLELERİN SINIFLANDIRILMASI**

Kitle kavramını kısaca insan topluluğu olarak tanımlamak mümkündür. Kitle kavramının kalabalık, çokluk veya yığın kavramlarıyla da yakın anlam birliği vardır. Bununla birlikte kitle kavramının genel kabul görmüş bir tanımı da yoktur.<sup>40</sup> Kitle ortak bir fikirle hareket eden, aynı heyecanı taşıyan, teşkilatsız ve sürekli olmayan insanlardan kurulu bir topluluktur. Kitleyi oluşturan insanlar arasında iş bölümü söz

<sup>40</sup> YENİÇERİ, Özcan: *Yozlaşma ve Yabancılaşmaya İtirazlar*, Tolunay yay., Niğde, 1997, s.99

konusu değildir. Birbirleriyle ilişkileri en alt düzeydedir. Ortak yönleri sadece gelip geçici heyecanı paylaşımlarıdır.<sup>41</sup> Kalabalık yığın anlamındaki kitle kelimesi basit ve sıradan anlamıyla ırkları, meslekleri, cinsiyetleri ve kendilerini bir araya toplayan tesadüf her ne olursa olsun rastgelen bireyler topluluğunu ifade eder.<sup>42</sup> Diğer bir tanımla kitle aynı uyarıcıdan etkilenen ancak aralarında fiziksel yakınlık bulunmayan kişilerin oluşturduğu kategorilerdir. Aynı gazeteyi okuyanları, aynı takımı tutanları, aynı tür müziği sevenleri kitleye örnek verebiliriz. Polis için ise bu kavram polisiye bir özellik taşıyan toplumsal olaylarda yer alan birikmiş insan topluluğudur.<sup>43</sup>

Kitle kültürü Fransız ihtilali ile başlayıp XIX. Yüzyılda gelişen sosyal, teknolojik ve sınai şartların ürünüdür. Çağımız insan düşüncesinin sürekli olarak değiştiği, eski inançlarımızın sarsıldığı ve kaybolduğu, toplumun eski dinamiklerin birer birer yıkıldığı halde, kalabalıkların baskısı ve etkisi, daima büyüyen bir güç haline gelmiştir. Kitle gücünün doğuşu önce zihinlerde bazı düşüncelerin yayılmasıyla, sonra da uygulama sahasına çıkan kimselerin yavaş yavaş birleşmeleriyle olmuştur. Bu bakımdan içinde bulunduğumuz çağı kitleler çağı olarak nitelendirmemiz mümkündür.<sup>44</sup> Geniş ve çabuk değişikliklerin gerçekleştirilmesi ile ilgili kitle hareketleri ya devrimci veya milliyetçidir veya her ikisi birlikte yürütülmektedir. Modern çağda milliyetçilik kitle heyecanının en dolgun ve devamlı kaynağıdır ve devrimci heyecanın en dolgun ve devamlı kaynağıdır.

İnsan olarak bizler kendi varlığımızı şekillendiren kuvvetleri genellikle kendi dışımızda ararız. Başarımızın ve başarısızlığımızın sebeplerini çevremize bağlamaktan kaçınmayız. Bundan dolayı, iyi bir dünyada yaşadığını düşünenler bu dünyayı aynen korumak, hayal kırıklığına uğramış kişiler ise bu dünyayı temelden değiştirmek isterler. Bir kitle hareketinin en kuvvetli çekiciliği kişilerde geleceğe

<sup>41</sup> GÖKSU, Turkut: **Toplumsal Psikoloji**, Özen yayın, Ankara, 2000, s.165

<sup>42</sup> Le Bon, Gustave : **Kitleler Psikolojisi**, (çev. Yunus Ender), Hayat yay., İstanbul, 1997, s.19

<sup>43</sup> ÖZDEMİR, Basri :**Polis Taktikleri**, Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları, Ankara, 2001, s.68,

<sup>44</sup> Le Bon, Gustave: **a.g.e.** , s.11

bağlı ümit yaratmasıdır. Bu çekicilik özellikle ilerleme fikri ile dolu olan bir toplumda daha etkilidir.<sup>45</sup>

Kitle isyanın, reddin ve sosyal tahribin şuurudur. Çağımızda insanlık kitle ulaşım araçlarının baş döndürücü gelişimi ile üç önemli kitlesel tahrikin tehdit ve denetimi altındadır. Bu üç tahrik unsuru günümüzde sanat olmaktan çıkmış, birer sanayi halini almış spor,müzik ve sekstir.<sup>46</sup> Toplumların zırhı durumunda bulunan ahlaki ve manevi değerler etkilerini kaybettikleri zaman o toplum için tasfiye süreci başlamış demektir.

Kitleleri doğrudan olumlu veya olumsuz olarak nitelendirmek doğru değildir. Zira cani kitleler, suç işleyen kitleler olabileceği gibi, faziletli, kahraman kitlelerde olabilir. Kitlelerin yapıları ilkel olduğundan lider ve liderlerin statüleri ilk başlarda yoktur. Daha sonra birisi ortaya çıkar ve ortaya attığı düşünceler kitleyi harekete geçirir. Kitleyi bir buhar kazanı gibi düşünmek mümkündür. Kitle büyüdükçe heyecan arttıkça buhar basıncıda artar. Bu enerji hareket haline geçebilmek için bir supabın açılmasını beklemektedir. Kitle içinde birisi ortaya çıkar. Kitle ortaya çıkan bu kişinin sözünün doğru olup olmadığını düşünmez. Çünkü buhar basıncı artmış ve supab açılmıştır. Kitlenin harekete geçmesi psikolojik bir zorunluluk haline gelmiştir.<sup>47</sup> Liderlik kitlelerin davranışlarında çok önemli rol oynar. Çünkü tüm canlılar gibi insanlarda bir araya geldiklerinde grubu sevk ve idare edecek bir lidere ihtiyaç duyarlar.

Kitleleri çok çeşitli sınıflandırmalara ayırmak mümkündür. Duygusal amaçlı, dinleyici, dini, kitlesel, tesadüfî, ilgiye dayanan, saldırgan, seyirci, eylemci, organize, organize olmayan, yasal olan, yasal olmayan vb. şekillerde kitlelere sınıflandırmak mümkündür.<sup>48</sup> Biz kitleleri çalışmamıza uygun olarak organize kitleler ve organize olmayan kitleler şeklinde ve bu sınıflandırmayı da aktif ve pasif olmak üzere ayırmaktayız. Her türlü kitle içerisinde hem aktif hem de pasif bireyler

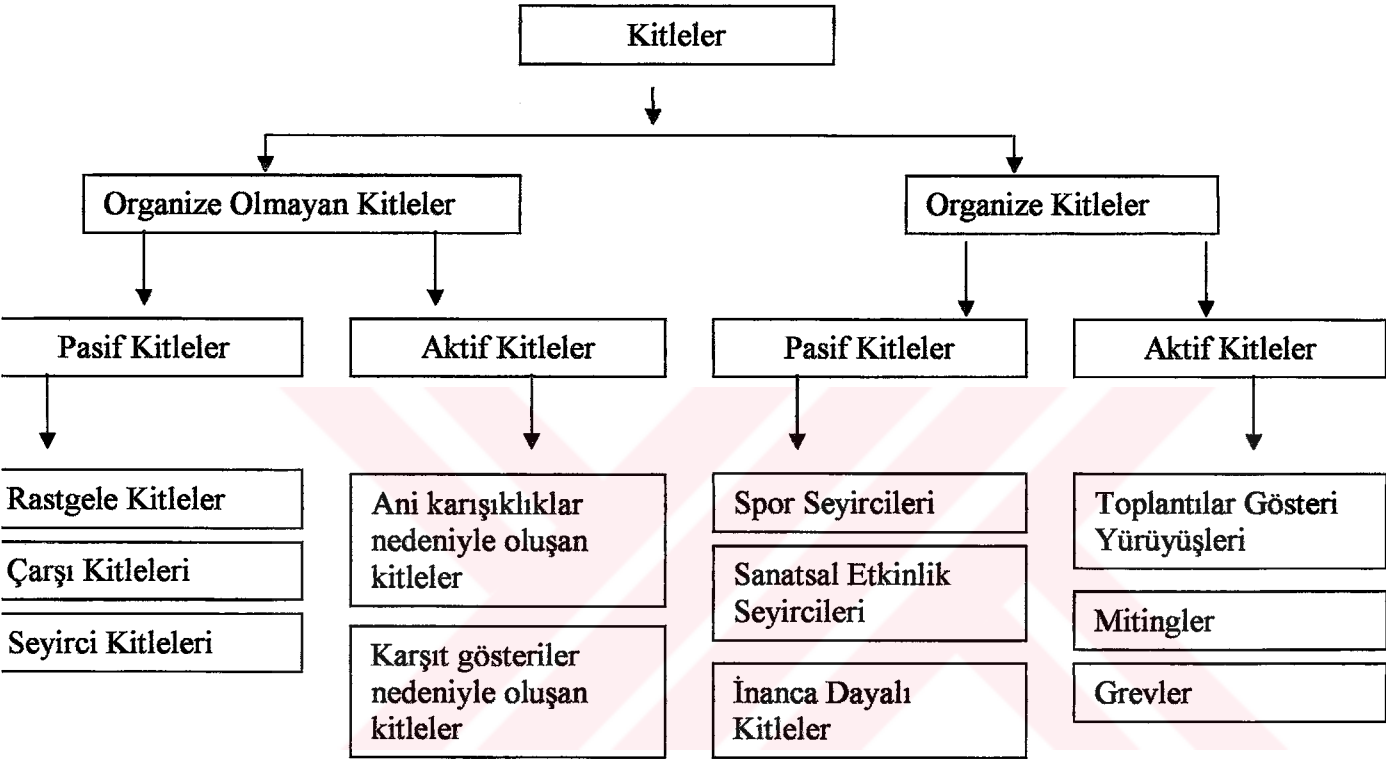
<sup>45</sup> Hoffer, Eric : **Kesin İnançlar**, ( çev.Tur Yayınları ), Tur yay., İstanbul, 1980, s. 35,

<sup>46</sup> YENİÇERİ, **a.g.e.**, s.101

<sup>47</sup> EREM, Faruk: **Adalet Psikolojisi**, Set ofset, Ankara, 1992, s. 245,

<sup>48</sup> GÖKSU, **a.g.e.**, s.167-168

bulunabilmektedir. Olayın gelişimine göre pasif kitlelerin aktif kitleye, aktif kitlelerinde pozitif kitleye dönüşebilme durumu mümkündür. Aşağıda kitlelerin özellikleri açısından sınıflandırmaya ve tanımlamalara yer verilmektedir.<sup>49</sup>



**Tablo 4.3: Kitle Çeşitleri**

Aralarında amaç birliği olmayan pasif kitleler polisçe kolaylıkla kontrol altına alınır, itaat etmeleri kolaydır. Organize olmayan aktif kitleler ani karışıklıklar nedeniyle oluşan kitlelerdirler. Daha önceden planlanan bir etkinlik için insanların bir araya gelmeleri neticesinde oluşur. Bu kitlelerde istenmeyen olayların yaşanması mümkündür. Ayrıca sosyal yapıları itibariyle kışkırtmaya elverişli bireylerin çoğunlukta olduğu bölgelerde oluşur. Sivas ve Gazi Mahallesi olayları bu kitlelere örnek olarak verilebilir. Bu kitlelerde provakosyona bağlı şiddet olaylarının meydana

<sup>49</sup> ÖZDEMİR, a.g.e., s.70

gelmesi her zaman için mümkündür. Bu nedenle polisin istihbarata önem vermesi olabilecek olaylara karşı önceden tedbirli olması gerekmektedir.

Organize pasif kitleler bir etkinlik için ( spor karşılaşmaları, sanatsal etkinlikler vb.) bir araya gelen kişilerden oluşurlar. Polisin etrafa zarar vermeyen bu tür topluluklara müdahale etmemesi gerekir. Zira kişilerin enerjilerini bu yolda harcamalarına izin verilmemesi bu kişilerde saklı enerjinin saldırgan hale dönmesine yol açabilmektedir. İnanca dayalı kitleler aynı inanca mensup kişilerin inançları gereği bir araya gelmeleriyle oluşan topluluklardır. Bu kişilerin dini duyguları ve inançları istismar edilerek yapılan kışkırtmalar bu grubu amaçlarının dışında bir yöne doğru götürebilir. Polis istismarı önleyecek tedbirleri baştan almalıdır.

Polis için en önemli ve dikkate alınması gereken kitleler organize aktif kitlelerdir. Emniyet teşkilatının görev alanını en fazla meşgul eden toplumsal olaylar ve toplumsal olaylarda polisin sergilediği davranış tarzıdır. Toplumsal olaylar, toplantılar, gösteri yürüyüşleri, mitingler, grevlerdeki kitleler organize aktif kitlelerdir.

Organize aktif kitleler ayaklanmaya, yağmalama olaylarına ya da diğer saldırganlık biçimlerine karışma ihtimali olan coşkulu insanların bir araya geldikleri ve mevcut kuralların üzerlerinde pek etkili olmadığı geçici insan kitleleridir. Bu kitlelerin heyecanları yüksektir ve kişilerin tek başlarına yapmayacakları eylemlere kolaylıkla yönelebilirler. Kitlenin arasına sızabilecek veya daha önceden kitlenin içinde yer alan liderlik vasıflarına sahip kişilerin kitleyi asıl amacı dışında sevk ve idare etmesi kitleyi saldırgan hale dönüştürebilir.

Saldırgan hal alan bu kitleler cana, mala ve anayasal kurumlara karşı eylemlerde bulunabilirler. Örneğin 1 Mayıs işçi bayramlarında sıkça yaşanan toplantının amacıyla hiçbir bağlantısı olmayan özel ve resmi binaların, dükkanların tahrip edilmesi, güvenlik kuvvetleriyle çatışmaya girme bilinen örneklerdir. Bu tür kitlelerde polisin zor kullanmaya son çare olarak başvurması kitlenin önce sakinleşmesi sağlanmalıdır.

Olaya müdahalede en yetkili polis amirinin liderlik niteliklerini taşıyan, hitabeti iyi ve etkileyici, kararlı tutum sergilemesi gerekmektedir. Polis amiri kitlenin sosyal ve psikolojik özelliklerini iyi bilmeli ve emniyet güçlerini buna uygun olarak yönetmelidir. Polis uygun önlemleri alarak duruma hakim olabilirse topluluk saldırgan hale dönüşmeyecektir.

#### 4.6.2. KİTLE PSİKOLOJİSİ

İnsanlar kitle halinde bir arada bulunmaktan dolayı sergiledikleri davranışları tek başlarına buldukları davranışlarından farklıdır. Toplum onu oluşturan bireylerin sayısal toplamından daha farklı bir oluşum ise kitle psikolojisi de onu oluşturan bireylerin psikolojilerinden çok daha farklıdır. Kitlelerde bilinçli kişilik ortadan silinir, bütün bu birleşmiş fertlerin düşünceleri ve duyguları tek bir tarafa yönelir. Belli bir maksadı olmaksızın genel bir meydana toplanmış binlerce kişi, asla bir psikolojik kitle oluşturmaz. Kitle haline gelebilmek için bazı uyarıcı etkenlerin bulunması gerekir.<sup>50</sup> Bazı hallerde birkaç kişi bir kitle haline gelebilir. Halbuki bir tesadüf eseri olarak bir arada toplanmış on binlerce kişi psikolojik bir kitleyi oluşturmayabilir.

Kitleyi meydana getiren bireyler kimler olursa olsun yaşama biçimleri, işgüçleri, karakterleri yahut zekaları ister benzer ister ayrı olsun kitle haline gelmiş olmaları onlara bir nevi ortak ruh oluşturur. Aşılana bu ruh onları her biri tek başına ayrı ayrı buldukları halde hissedeceklerinden, düşüneceklerinden ve yapacaklarından tamamıyla başka hissettirir, düşündürür ve yaptırır.<sup>51</sup> Bu ruh onların tek başlarına olduklarından daha farklı davranışlar sergilemelerine yol açabilir.

Bir kitle hareketinin taraftar çekmesi ve bu taraftarları elinde tutmasının asıl sebebi endişeler, imkansızlıklar ve anlamsızlıklar içindeki hayatından kurtulmak

<sup>50</sup> Le BON, a.g.e., s.20

<sup>51</sup> Le BON, a.g.e., s.23

isteyen bireylerin sorunlarına çözüm teklif etmesinden dolayıdır.<sup>52</sup> Bir kitle hareketinin canlılığı taraftarlarındaki birlikte hareket ve fedakarlıkta bulunma eğiliminden meydana gelmektedir. Bir kişinin fedakarlıkta bulunması içinde ferdi kimliğinden ve şahsına özel başlıklarından ayırmak gerekmektedir.<sup>53</sup> Kitle içerisinde bireyin bağlı olduğu topluluktan ayrı bir amacı ve değeri yoktur. Kitle içinde birey duygusaldır. Aklın yerini duygular, heyecanlar ve içgüdüler alır, akli kontrolü yoktur. Kişisel sorumluluk yok olur.<sup>54</sup>

Kitlede zekaları bakımından birbirine hiç benzemeyen insanlar aynı isteklere, aynı hırslara, aynı duygulara sahip olurlar, duyguda eşitlik sağlanmış olur. Kitlelerin bir bütün teşkil eden karakterleri vardır. Bu karakterlerin oluşumundaki sebepler, tek başına olduğu vakit frenleyebileceği içgüdülerine kendisini terk ederek yenilmez bir güç kazanır, kişisel çıkarlarını topluluğun çıkarına kolayca feda eder, bireylerin karakterlerine zıt karakterler meydana getirir, şeklinde sıralanabilmektedir.<sup>55</sup> Kişinin bir grubun üyesi olmasından ötürü değişen psikolojik özellikleri ortaya çıkmaktadır. Bireylerdeki bu değişen psikolojik özellikler ve kitleyi meydana getiren birleştirici faktörleri irade zayıflığı, duygusallık, özentî, taklit, telkin, isimsizlik olarak sınıflandırmak mümkündür.

#### 4.6.3. LİDERLİĞİN KİTLE PSİKOLOJİSİNDEKİ ÖNEMİ

İster hayvan ister insan olsun tüm canlılık varlıklar bir araya geldikleri zaman içlerinden birinin sevk, kontrol ve yönlendirmesi altına yani bir liderin egemenliği altına girerler. Her toplulukta onu yönlendirmeye çalışan liderler bulunmaktadır. Liderler savundukları görüşleri ile kitlelerin harekete geçirilmesinde büyük bir rol oynarlar. Çünkü kitle çobanından vazgeçmeyen bir sürü gibidir.<sup>56</sup> Organize, önceden hazırlıklı kitlelerde bu liderler önceden belli iken organize olmayan hazırlıksız kitlelerde lider sonradan ortaya çıkmaktadır. Ayrıca toplumsal olaylarda kitleyi suç

<sup>52</sup> HOFFER, a.g.e.,s. 63

<sup>53</sup> HOFFER, a.g.e., s. 83

<sup>54</sup> YENİCERİ, a.g.e., s.110

<sup>55</sup> Le BON, a.g.e., s.26

<sup>56</sup> Le BON, a.g.e., s.106



teşkil eden eyleme itme, tahrik etme görevini üstlenen profesyonel kışkırtıcılar ( provokatörler ) bulunmaktadır. Provokatörler açıktan veya gizli kışkırtma yaparak toplumu yönlendiren kimselerdir. Kitle içindeki kişi tiplerinden polisi en çok ilgilendirenler, liderler, ardından kışkırtıcılarıdır.

Kitlenin liderleri savundukları düşünce, takip ettikleri amaç yönünden farklıdırlar. Lider bulunmaksızın bir kitle hareketinin meydana geleceği de düşünülemez. Mevcut davranışları kitle hareketinin ortak içgüdüsel durumuna sokmak ancak sarsılmaz iradeli, cesur ve uzak görüşlü bir liderin işidir. Lider ferdiyetçilikten kurtulma duygusunu yani birlikte hareket etme heyecanını yaratır.<sup>57</sup> Lider kitleyi hareket ettirebilmek, peşinden sürükleyebilmek için ortak nefretler meydana getirmek, kitleyi ikna etmek, ateşli konuşmalar yapmak ve meydan okumaktan korkmamak zorundadır. Kitleler liderin konuşmaları ve düşünceleri abartılı, mantıksız olsa bile liderin peşinden gitmeye devam eder. Lider topluluğu daha kolay sevk ve idare etmek için eylem yapmaya yönelir.

Polisin kitleleri kontrol altında tutması oldukça zor ve güç bir iştir. Bu nedenle polis amirlerinin de etkin liderlik özellikleri taşımaları, kitle psikolojisini iyi bilmeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir.

Toplumdaki ilişkiler genellikle var olan normlar ile sağlanır. Bu normlar din, ahlak, örf adet ve esas olarak hukuk kurallarıdır. Toplum bu kurallara uyduğu zaman polis açısından sorun yoktur. Fakat kitle içinde bulunan liderler veya tahrikçilerin kişileri normları çiğnemeye yöneltmeleri halinde polisin görevi başlar. Kanunun belirlediği şartlara uygun şekilde yapılan toplantı ve gösteri yürüyüşlerinde polisin görevi hareketin kanun sınırları içerisinde kalmasını sağlamak, dışardan gelebilecek her hangi bir saldırı ve kışkırtmaya karşı topluluğun güvenliğini sağlamaktır. Polisin en çok güç kullanmak zorunda kaldığı haller toplumsal olaylardır. Toplumsal olaylar polis ile vatandaşın en yakın sıcak ve riskli temasa geçtiği durumlardır.<sup>58</sup> Çünkü

<sup>57</sup> HOFFER, a.g.e., s.135

<sup>58</sup> AYDIN, Ahmet Hamdi: "Temel Hak ve Özgürlükler Açısından Polisin Güç Kullanmasının Meşruiyeti", *Türkiye'de İnsan Hakları*, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, Ankara, 2000, s.289

kitle hareketlerinin kontrolünde aynı olan bir formül yoktur. Her olay birbirinden farklılık göstermektedir. Bir toplumsal olayın oluşumunu izleyen süreçte beyni dumura uğrayan kitlelerin önlenmesi için bir engel gerekir. Bu engel polistir.<sup>59</sup>

Polis amiri kitleyi kontrol altında tutmak için çok iyi istihbarat yapmalı ve her durumu değerlendirmelidir. Değerlendirmenin ardından çok iyi bir uygulama planı yapılmalıdır. Polis amiri kitleyi kontrol altında tutmak için kitlenin lideri ile görüşmeli ve ikna etmek için çalışmalıdır. İkna edilemez ise liderin topluluktan uzaklaştırılması sağlanmalıdır. Fakat bu tahrike yol açmamalıdır. Kitleyi ikna edici etkili konuşmalar yapılmalıdır. Kitleyi eyleme yönelten en önemli psikolojik özelliklerden biri isimsizlik halidir. Bu nedenle polis amiri kitleyi kontrol altında tutabilmek için fotoğraf ve film çekimi yaparak bireyleri kayıt altına almalıdır. Kitle davranışları mantıktan uzak ve duygusal olduğunda polis amiri duyguları yönlendirecek heyecan ve gerilimi azaltacak davranışlar ve konuşmalar yapmalı, personelini bu doğrultuda sevk etmelidir.

Kitleyi kontrol altında tutmak için en son başvurulması gereken yöntem zor kullanmadır. Fakat şartlar bunu gerektirdiğinde polis amiri zor kullanılarak kontrol altında tutulacaklarını da duyurmalıdır, davranışlarında tarafsız ve kararlı olduğunu göstermelidir. Kanunların verdiği görevleri yerine getirirken ve ülkelerindeki uygulamalar gereği olarak polisler bazen değişik derecelerde kuvvet kullanmak zorunda kalırlar. Kuvvet kullanma bir kimseye basit bir el dokunmasından veya zorla yakalamadan aşırı kuvvet kullanma olan silahla ateş edip öldürmeye kadar gitmektedir.<sup>60</sup> Şartlar oluştuğu takdirde kuvvet kullanma uluslararası hukukça da kabul edilen bir yöntemdir. Nitekim Avrupa insan hakları sözleşmesinin 2.maddesinde düzenlenen yaşam hakkı ile ilgili olarak Avrupa insan hakları mahkemesi 1984 yılında verdiği kararda bunu teyit etmektedir. Stewart davası diye bilinen bu olayda 150 kişilik gösteri grubu polise taş ve şişe fırlatmış, havaya yapılan

<sup>59</sup> GÜLER, Ali: “ Toplumsal Olayların Yönetiminde Polisin İşlevi”, Avrupa Birliği Sürecinde Türk Polisi, Uluslar arası Sempozyum, Polis Akademisi Konferansı, Sempozyum, Bildiriler, Dizisi: 3, Ankara, 1997, s.383

<sup>60</sup> ALDERSON, J.: **İnsan Hakları ve Polis**, (Çev. İhsan Kuntbay), T.O.D.A.İ.E . yayınları, Ankara, 1984, s.66

ikaz ateşinin ardından Kuzey İrlandalı 13 yaşındaki erkek çocuk İngiliz askerleri tarafından atılan plastik mermi ile öldürülmüştür. Mahkeme orantılılık ilkesine uygun olarak ölümlerle sonuçlanan kuvvet kullanma hallerinin caiz olabileceğini öngörmektedir.<sup>61</sup> Polisin yapacağı etkili müdahaleler toplumsal olaylar ve diğer kitlesel eylemleri çıkarları doğrultusunda yönlendiren kişiler için cazibe odağı olmaktan çıkartacaktır.

#### 4.7. BİR POLİS LİDERİ OLARAK GAFFAR OKKAN ÖRNEĞİ

Ali Gaffar Okkan 1952 yılında Sakarya'nın Hendek ilçesinde dünyaya geldi. Babası fırıncı, annesi ise ev hanımıydı. İlk ve ortaokulu Hendek'te tamamladı. 1967 yılında Ankara Polis Kolejini kazandı. Çok çalışkan bir öğrenci olmamakla birlikte 1970 yılında Ankara Polis Kolejini bitirip, Polis Enstitüsüne başladı. Bugün Polis Akademisi olan Polis Enstitüsü o tarihlerde 3 yıllık bir eğitim veriyordu ve Okkan 1973 yılında Enstitüden mezun oldu. İlk görev yeri olan İzmir'de Öğretmen Fehime Zerrin Şen'le evlendi.<sup>62</sup> Ege Üniversitesi İktisat Bölümünü de bitiren Okkan İzmir, Şanlıurfa ve Eskişehir'de görev yaptıktan sonra İl Emniyet Müdürü olarak Kars, Kars'tan İl Emniyet Müdürü olarak Diyarbakır'a atandı. 24 Ocak 2001 tarihinde de teröristler tarafından pusuya düşürülerek şehit edildi. Okkanın vücuduna 50'ye yakın uzun namlulu silah kurşunu isabet etti, sadece sağ yanağına 8 kurşun gelmişti.

Gaffar Okkan Diyarbakır'da devlet ile milletin bütünleşmesini sağlamış farklı bir bürokrattı. Diyarbakır'da birkaç bin resmi katılımcının beklendiği cenaze törenine 100 binin çok üzerinde gerçekleşen iştirak ve yeni doğan çocuklara konulan Ali Gaffar ismi her şeyi anlatmak için en güzel örnektir. Okkan polis halk ilişkisini çok iyi tesis etmiş, vatandaşla iletişim kurma becerisini göstermişti. Telefon numarasını herhangi bir vatandaşa vermekte bir sakınca görmemiştir. Çünkü yıllardır devlete iç dünyasını tam anlamıyla kapatmış bir kitleyi tekrar kazanmak için böyle bir yolu

<sup>61</sup> ÜNAL, Şeref: *Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi*, Ankara, 2001 TBMM Kültür, Sanat ve Yayın Kurulu No.89, s.95 ;DUK, P. Van: HOOFF, G.J.H. VAN: *Theory and Practice of European Convention on Human Rights*, Third Edition, Kluwer law International, London, 1998, s. 306.; CRAWSHAW, Ralph: DEULIN, Barry: WILLIAMSON, Tom: *Human Rihts and Policing*, Kluwer Law International, The Netherlands, 1998 s. 96-97

<sup>62</sup> Gürkan, Emrah: **3310 Öldürüldü**, Güncel yay., İstanbul, 2001, s.23-27

seçmişti. Ayrıca halkla ilişkileri geliştirmek vatandaşla iletişim sağlayabilmek için, Emniyete bir iş için gelecek yaşlılar ve çocuklar için servis koydurmak, sokakta rastladığı çocuklara ve vatandaşlara harçlık vermek, balıcı, fakir ve kimsesiz çocuklar için 75. Yıl Çocuk Eğitim Merkezi adıyla bir merkez kurdurmak, Ramazan ayında çeşitli kuruluşlardan ve zenginlerden topladığı erzakı ( bu erzakın 200 kamyon olduğu söylenmektedir. ) Diyarbakır halkına dağıtmak yaptığı belli başlı faaliyetlerdendir.<sup>63</sup>

Gaffar Okkan liderlik özellikleri hizmet yönü ile tam bir polis amiridir. Gaffar Okkan, halkla ilişkiler bağlamında yürütmüş olduğu faaliyetleri 2000 tarihinde Elazığ'da düzenlenen I. Milletler arası Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da Güvenlik ve Huzur Sempozyumunda bir tebliğ halinde sunmuştur. Bu tebliğden hareketle yürüttüğü faaliyetler şunlardır:<sup>64</sup>

- Şehrin giriş ve çıkış noktaları ile önemli geçiş noktalarında 24 saat esasına göre görev yapan sabit Polis Noktaları kurularak vatandaşın polise her an ulaşması sağlanmıştır.
- Şehrin kavşaklarına bayan trafik memurları görevlendirilmiştir.
- Bayan polislerden oluşan yardım ve çocuk ekipleri kurulmuş, mavi ve beyaza boyanan iki otomobilden biriyle kaybolan çocuklar toplanarak, ailelerine teslim edilmiş, diğer otomobilde yürümekte zorlanan yaşlıları evlerine bırakmak için kullanılmıştır.
- Özürlü vatandaşlara araç tahsis edilmiştir.
- Emniyet Teşkilatına ait ambulanslar vatandaşın kullanımına da hazır hale getirilmiştir.
- Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğünün yemekhanesinde terör nedeniyle köylerden kent merkezine gelen kimsesiz ve sokak çocuklarına düzenli bir şekilde yemek verilmiştir.
- Yardıma muhtaç öğrencilere para ve kırtasiye yardımında bulunulmuştur.

<sup>63</sup> “ Gaffar OKKAN “ Aksiyon Dergisi, Şubat 2001, s.30

<sup>64</sup> ALKAN, Necati: “Halkla İlişkiler Açısından Gaffar Okkan”, Polis Dergisi, Sayı 26, Ankara, 2001, s.290

- Vatandaşın sorunlarını yerinde tespit etmek için belirli periyotlarda Huzur toplantıları düzenlenmiştir.
- Diyarbakır Polis Gücü Hentbol takımı kurularak gençlerimize hentbol sporu sevdirmeye çalışılmıştır. Amaç işsiz gençlerimizi terör örgütlerinin tuzaklarından koruyabilmektir. 1999 yılı içerisinde Avrupa kupalarında ülkemizi temsil eden Diyarbakır Polis Gücü hentbol takımı önemli başarılar elde etmiştir.
- 1999 yılında Hentbol Milli takımımızın bütün maçlarını Diyarbakır'da oynanarak ev sahipliği yapılmıştır.
- 1999 yılında düzenlenen bayanlar hentbol müsabakaları da Diyarbakır'da oynanmıştır.
- Diyarbakırspor'a Emniyet Teşkilatı olarak her türlü destek verilmiştir.

Polisin vatandaşlarla iletişim kurmasında polisin tutum ve davranışlarının önemli bir yeri vardır. Bunu en güzel şekliyle Gaffar Okkan'ın yönetim anlayışında görmek mümkündür. Gaffar Okkan halkla iletişimde etkin bir liderlik anlayışı sergilemiş ve bunda da başarılı olmuştur. Fakat etkin liderlik anlayışının en önemli unsurlarından biri de örgüt içi huzur ortamının sağlanması, teşkilat mensuplarının mutlu ve istekli olarak çalışmalarının sağlanmasıdır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TÜRK EMNİYET TEŞKİLATINDA LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİ

#### 5.1.LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE MOTİVASYONUN ROLÜ

İnsanlar yaptıkları işten, uğraştan, iş ortamından memnun olduğu sürece verimli ve başarılı olurlar. Bir işi yapma ve onu sürdürme isteğine ( Türkçe karşılığı olarak güdüleme ) motivasyon denir. Diğer bir ifadeyle kişiliğin oluşmasında, biçimlenmesinde ve davranışları açığa çıkararak, sürdüren yönlendiren bilinçli yada bilinçsiz faktörlere güdü, güdülerin etkisiyle oluşan sürece de güdüleme denir.<sup>1</sup> İnsan unsurunu fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek düşüncesi insanları motivasyon kavramına götürmektedir. Motivasyon hem örgütün hem de çalışanların ihtiyaçlarını tatmin edecek bir iş ortamı meydana getirmek ve kişinin harekete geçmesi için isteklendirilmesini sağlamaktır.<sup>2</sup> Artık tüm alanlarda olduğu gibi çalışma hayatımızda da, örgüt içinde de insan unsurunun en önemli değer olduğu anlaşılmıştır. İnsan odaklı, insana değer veren yönetim anlayışı kişilerin yüksek verimle çalışmasını ve hedefe ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. İnsanı etkin ve verimli çalıştırmak onun en iyi şekilde motive etmekle mümkündür. Örgütler kendi amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa kendi çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve ona göre çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda motive etmelidirler. Çalışma çevresi insanların psikolojik programlarını yürürlüğe koydukları sosyal bir ortamdır. Bu ortamda iyi sonuçlar alabilmek ancak motivasyonla mümkün olur. Yönetimde başarı her şeyden önce personelin başarılı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Çünkü iyi bir yönetici mahiyetinde çalışan insanları etkili ve verimli şekilde çalıştırarak sonuca ulaşan ve başarılı olan kişidir.<sup>3</sup> Günümüz yöneticisinden beklenen tutum geleneksel yöneticilikteki tutumdan farklıdır. Günümüz yöneticisinin sadece yol gösterme ve kontrol işlemlerini yerine getiren bir kimse olarak değil, beraberindekilerin işlerini kolaylaştıran onları destekleyen ve

<sup>1</sup> BALTAŞ, Acar: *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi kitap evi, İstanbul, 2002, s.182,80

<sup>2</sup> GÜNEY, Salih: *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel yayın, Ankara, 2001, s.225

<sup>3</sup> AYTÜRK, Nihat: *Yönetim Sanatı*, Yargı yayınevi, Ankara, 1999, s.319

onlara sevgi ve bağlılık aşılayabilen bir kişiliği olması gerekmektedir. Çalışanların enerji ve çabalarını örgütün amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olabilecek şekilde kanalizetmek gerekmektedir.<sup>4</sup> Liderin davranışları da burada kendini gösterir.

Araştırmalar açıkça göstermiştir ki etkili bir lider hem insan ilişkileri uzmanı hem de iş uzmanı olmalıdır. Etkili liderin insanları işlerinden en yüksek performansa ulaştırmak için başarılı bir biçimde motive etmesinin yanı sıra onlara insanca davranması da gerekir. Biri diğeri olmadan işe yaramaz.<sup>5</sup> Motivasyon insanlarda belirli şeylere karşı duyulan ihtiyaçla başlar. Yani motivasyon kaynağını gereksinimler oluşturur. Bu gereksinimleri yapılan araştırmalar sırasıyla başarı ihtiyacı, güç sahibi olma ihtiyacı, bir büyük topluluğa ait olma ihtiyacı, geçimini sağlama ihtiyacı olarak ortaya koymaktadır. Motivasyonun oluşumunda gereksinme, uyarılma, davranış, doyum olmak üzere 4 önemli aşama bulunmaktadır. Bu noktada çalışma davranışını anlayabilmek için insanların ihtiyaçlarını tanıma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.<sup>6</sup>

Görüldüğü gibi motivasyon belirli gereksinimler sonucu ortaya çıkan olgudur. Genel anlamda motivasyon denince aklımıza ilk gelen maddi kazançlar yani maddi motivasyon türleridir. Bununla birlikte motivasyon denince paranın dışında iş güvencesi, işin ilginçliği, unvan, mevkii, oda, araba, lojman, çevre, eğitim, dinlenme, konfor, seyahat, sosyal yaşam, hızlı terfi, sorumluluk, mali yardım, özel sağlık sigortası, gibi maddi ve manevi kazançlar karşımıza çıkmaktadır.<sup>7</sup>

Emniyet Teşkilatı mensupları için motivasyon önemli ve gerekli bir kavramdır. Emniyet Teşkilatı mensupları üzerinde yapılan araştırmalar<sup>8</sup>, polislerin

<sup>4</sup> BAYKAL, Besim: **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, Aktif büro, İstanbul, 1978, s.31

<sup>5</sup> GORDON, Thomos: **Etkili Liderlik Eğitimi**, (Çev. Emel Aksay ), Sistem yay., İstanbul, 1999, s.8

<sup>6</sup> BALTAŞ, a.g.e., s.175

<sup>7</sup> TÜRKER, Asuman Uluçınar: **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, Türkmen kitap evi, İstanbul, 1999, s.105

<sup>8</sup> **Emniyet Teşkilatının Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Emniyet Genel Müdürlüğü APK Dairesi Başkanlığı Yayınları No:159, Ankara, 2001: **Polis Dergisinin 23, 26, 32, 34** Sayılarında Yer alan polis İntiharları ile ilgili araştırmalar, Emniyet Teşkilatı Mensuplarının görüş ve öneriler ile ilgili anketler.

iyi motive edilmediklerini, maddi manevi sıkıntı yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Emniyet teşkilatı mensuplarının yaşadıkları başlıca sıkıntılar:

- a) Ücret ( Sosyal ve Özlük Haklar )
- b) Çalışma Koşulları ( Fazla mesai )
- c) Atama ve terfi ( Objektif olamama )
- d) Yetki devri ( Yetersiz )

Emniyet Teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesi için motivasyondan kaynaklanan problemlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Teşkilatın hedeflenen amaçlara ulaşabilmesi için personeline değer vermesi maddi ve manevi sorunlarını çözmesi, personelde örgütün amaçlarına ulaşması için heyecan ve istek uyandırılması gerekmektedir. Etkin bir liderlik insana değer veren, yönetimde insan odaklı yaklaşım sergileyen, personelin beklentileri ile teşkilatın amaçlarını uzlaştıran yönetim anlayışını zorunlu kılmaktadır.

### 5.1.1. ÜCRET

Ücret motivasyonla ilgili genel bilgiler bölümünde belirttiğimiz gibi en etkin bir motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir. Ücret hem resmi hem de özel tüm örgütlerde başarı sağlamada en önemli unsurlardan birisidir.

Toplumun huzur ve güvenliğini sağlamak, halkın can ve malını korumak, devlet otoritesini sağlamak gibi çok önemli görevler üstlenen Emniyet teşkilatı mensuplarının çalışmasının karşılığı ücret ve sosyal haklardan mahrum olduğu bir gerçektir. Avrupa ülkelerinde güvenlik mühendisliği olarak da nitelendirilen polis diğer memurlar gibi normal çalışma süresi kadar çalışmakta olmasına rağmen en yüksek maaş alan ve sosyal yaşamı en iyi durumda bulunan kamu görevlileri arasındadır. 9 Eylül Üniv. Hukuk Fak. Öğr. Üyelerinden Prof. Dr. Bahri ÖZTÜRK ve Yardımcı Doçent Dr. Oğuz SANCAKTAR tarafından hazırlanan 2001 gün 259 sayılı “Polislerin Çalışma Koşullarının Anayasada ve Uluslararası belgelerde garanti edilen

---



hakların ihlaline yol açıp açmadığı” konulu hukuki mütalaada: “Polisin maaş sorununun en az çalışma düzeni kadar önemli olduğu, Türk polisine verilen maaşın batılı meslektaşları ile mukayesesinin dahi mümkün olmadığı, maaşlarının düşük olmasının sadece polisi değil suçlulukla mücadeleyi de olumsuz yönde etkilediği, örneğin trilyonla ifade edilen değerlere ulaşan uyuşturucu ticareti ile mücadele eden polise yoksulluk sınırında maaş verilmesinin yaratabileceği komplikasyonları tahmin etmenin zor olmadığı” görüşü belirtilmiştir.<sup>9</sup>

Avrupa konseyi parlamenterler meclisinin polis hakkındaki bildiriye ilişkin 690 sayılı kararının 5.maddesinde “polisler, içinde görev yaptıkları toplumun maddi ve manevi aktif desteğinden yararlanmalıdır.” Avrupa konseyi parlamenterler meclisinin polis hakkındaki bildirisinin B statüsünün 4.maddesinde; “ polisin, içinde görev yaptığı çevre, mesleki, psikolojik ve maddi koşulların, birliği, tarafsızlığı ve onuru koruyacak nitelikte olmalıdır.” 5. maddesinde ise “ Polisler adil bir ücret hakkına sahiptirler, bu ücretin tespitinde tehlike ve sorumlulukların önemi, çalışma saatlerinin düzensizliği gibi özel faktörler, dikkate alınmalıdır ” hükmünü içermektedir.

Sadece son 10 yıl içinde ( 1992 - 2001 ) 277 personelin intihar, şehitler hariç 377 personelin görev esnasında vefat, 1534 personelin görevin yarattığı meslek hastalıklarına bağlı olarak vefat, 522 personelin malul, 1336 personelin istifa, 1889 personelin müstafi, 728 personelin gerek sağlık ve gerekse adli cezalar nedeniyle işine son verilmesi ve 1576 personelin disiplin cezası sonucunda işine son verilmiş olması polisin içinde bulunduğu koşulların ağırlığı ve öngörülmezliğini kanıtlamaktadır. Polisin geleceğe umutla bakması sosyal faaliyetlere katılması ve diğer toplumsal kesimlere açılması ile polislik alt kültür yapısından kurtarılabilmesi için, polisin maddi ve sosyal hayat standardının yükseltilmesi, maddi gelecek korkusunun giderilmesi ve hoşgörülü olmasını sağlayan çalışma koşullarına kavuşturulması ivedilik gerektirmektedir.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> AKDENİZ, Mehmet: “ Avrupa Birliği Adaylık Sürecinde Türk Polisinin Ücret Durumu”, **Vazife Malülü ve Şehit Aileleri Polis Dergisi**, Sayı15, Ankara, 2003, s.7.

<sup>10</sup> AKDENİZ, Mehmet: **a.g.m.**, s.7

Ücretle ilgili önemli sorunlardan biriside eşit işe eşit ücret ödenmemesidir. Aynı işi yapmasına rağmen farklı ücret alan çalışanlar arasında sorunlar çıkmakta düşük ücret alan kişinin isteksiz ve verimsiz olduğu görülmektedir. Aynı işi yapanlara farklı ücret ödenmesi doyumsuzluğa da yol açmaktadır. Emniyet Teşkilatı personelinin yaşadığı önemli sıkıntılardan biriside budur. Bu sorun hem örgüt içi ücretlerde hem de aynı işlevi yapan diğer örgüt üyelerinin aldığı ücret farklılıklarında görülmektedir. 10 Nisan 2003 yılında TBMM’de yapılan görüşmelerde ücret farklılıkları değerlendirilirken ortaya çarpıcı sonuçlar çıkmıştır. Görüşmede ortaya konan ücret farklarını şöyle özetleyebiliriz.<sup>11</sup> Polisin hiçbir devlet memuru ile çalışma şartları eşdeğer olmamakla birlikte, İçişleri Bakanlığına bağlı ve İç güvenliği ve asayişini teminle yükümlü iki kuruluş olan Jandarma Teşkilatı ile kıyaslanabilmesi uygundur. Eşdeğer görev yapan Jandarma ve Polis Teşkilatı personeli arasındaki ücretlerde %100 ‘e yakın bir uçurum olduğu görülmektedir. Örneğin en az 25 yıl hizmeti bulunan meslekte rütbelerinin sonuna gelmiş 2. sınıf Emniyet Müdürü ancak 6 yıllık hizmeti bulunan bir üst teğmen kadar maaş alabilmektedir. Bu fark emeklilikte daha da artmakta, hem emekli aylıklarında hem de emekli ikramiyelerinde büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Teşkilat dışındaki bu ücret farklılığı teşkilat içinde de yaşanmaktadır. Polis merkezinde çalışan bir polis ile istihbarat şubesinde çalışan bir polis memurunun aldığı maaş arasında fark bulunmaktadır. Bu farklılıklar motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.

### 5.1.2. ÇALIŞMA KOŞULLARI

Emniyet Teşkilatı çalışanlarının yaşadığı en önemli sıkıntılardan birisi de çalışma koşullarının zorluğudur. Zira insanlar sadece ekonomik faktörlerle motive olmazlar.<sup>12</sup> Etkin liderler çalışanların parasal gereksinimlerinden başka ihtiyaçlarını da gidermek zorundadır. Çalışma koşullarında yaşanan zorluk, hizmet verilen kişilerin genellikle suçlu ve davranış bozukluğu yaşayan kişiler olması polisin

<sup>11</sup> Polis Dergisi 35. Sayı, Ankara, 2003, s.164

<sup>12</sup> BARANSEL , Atilla : Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi , İstanbul , 1979 , İstanbul Üniversitesi yayın No. 3295, s. 286

sağlıklı davranışlar sergilemesini dolayısıyla da etkin liderlik davranış biçimlerini sergilemelerini engellemektedir. Çalışma koşullarında yaşanan sorunlar ücret konusunda belirttiğimiz gibi ayrılmalara, intiharlara kadar varan olumsuz durumların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Çalışma koşulları personelde strese yol açmakta bu da polislerde davranış bozukluklarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Polis birimlerinde yeterli dinlenme ortamının olmaması, uykusuzluk, biyolojik ritim bozukluğu nedeniyle polislerin sağlık sorunları çok fazladır. Polislerin çoğu gece de çalışmak zorunda kalması nedeniyle aile yaşamında sorunlara neden olmaktadır.

24 saat hizmet verme zorunluluğu nedeniyle gece gündüz çalışma durumu polislerin biyolojik dengesini bozmaktadır. Polislerin görevleri nedeniyle zor kullanabilmeleri, suçluların davranışları ve yakalanmaları, psikopat tabir edilen kişilerin saldırgan tutumları, bazı hallerde polis ile vatandaş arasında olumsuzlukların yaşanmasına yol açmaktadır.

Normal bir devlet memuru günde 8 saat çalışırken polis 12 saat çalışmaktadır. Diğer memurlar 2 gün hafta tatili yaparken polis 1 gün hafta tatili yapmaktadır. Bir memur haftada 40 saat çalışırken bir polis ortalama 72 saat çalışmaktadır. Bayramlarda, Yılbaşında ve benzeri günlerde tüm memurlar tatil yaparken polisler normal günlerden daha fazla çalışmaktadır. Yıllık ortalama bir devlet memurunun 1800 saat çalıştığı halde bir polis 3750 saat çalışmaktadır. Bütün bu çalışma saatinin fazlalığına ve zorluğuna rağmen bir polisin aldığı 1 saatlik mesai ücreti diğer memurların aldığı mesai ücretinin 15 katından biridir.<sup>13</sup>

Emniyet Teşkilatı mensuplarının bu zor çalışma koşullarına karşılık personelin yoğun iş ortamının stresini üzerinden atacak imkanlardan yoksun olduğu görülmektedir. Lojmanlar, sosyal tesisler, polis evleri, polis lokalleri, polis dinlenme tesisleri, görevde kullanılan araç ve malzemeler miktar bakımından yetersiz ve ihtiyacı karşılamayacak düzeydedir.

<sup>13</sup> Polis Dergisi 35. Sayı, Ankara, 2003, s.164

### 5.1.3. ATAMA VE TERFİ

Kamu kurum ve kuruluşları içinde personelin en sık atama ve yer değiştirme işlemlerine tabi tutulan teşkilatlardan birisi polis teşkilatıdır. Her yıl pek çok polisin atama ve yer değiştirme işlemleriyle öyle yada böyle ilgilendiği bu kavramların teşkilat da çokça konuşulduğu atama dönemi bitse de atama ve yer değiştirme taleplerinin yapılmaya devam ettiği görülmektedir.<sup>14</sup> Emniyet teşkilatında atama ve yer değiştirmelerin sıkça yapılması ve bu konuda ki personelin taleplerinin artmasının sebepleri arasında personelin istemediği yere atanması, görev yaptığı ildeki hizmet süresinin dolması, sağlık, eğitim vb. durumların ortaya çıkması bölgeler arası atama yapılması gösterilebilir.

Emniyet mensuplarının atanmaları 3393 sayılı bakanlar kurulu kararı ile yürürlüğe konan 2002 tarihli 21342 sayılı emniyet hizmetleri sınıfı mensupları atama ve yer değiştirme yönetmeliğine göre yapılmaktadır. Bu yönetmeliğin 7.maddesinde personelin atanamayacağı yerler belirtilmektedir. Personelin kendisinin doğduğu veya nüfusa kayıtlı olduğu yer ile eşinin nüfusa kayıtlı olduğu yerlere atama yapılamaz. Hizmette verimlilik personelin mutluluğu ile doğru orantılıdır. Personelin sık sık atamaya tabi tutulması, kendi bölgesinde görev yapamaması personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Personelin çok sık atanması, kendi bölgesinde görev yapamaması, uyum sağlama, geçim şartlarının zorlaşması gibi olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir. Avrupa ve Amerika da görev yapan polislerin kendi bölgelerin de ve uzun süre çalışmalarına uygun bir sistem geliştirilerek<sup>15</sup> personelin daha iyi motive olarak başarılı olmaları sağlanmıştır. Personelin atanmasında objektif kriterler belirlenmeli, personelin istediği ilde istediği sürede herhangi olumsuz bir davranış sergilemediği müddetçe çalışması sağlanmalıdır.

<sup>14</sup> DİRDİMAN, Cengiz: "Emniyet Teşkilatında Atama ve Yer Değiştirme Üzerine Düşünce ve Öneriler", *Polis Dergisi*, Sayı.23, Ankara, 2000, s.86

<sup>15</sup> İnsan Hakları Bağlamında Eğitimcilerin Eğitim Kurs Notları, 9-20 Haziran 2003: *Polis Dergisi*, S.30, 2002, s. 151

Emniyet teşkilatında amirler tarafından yaşanan önemli sorunlardan birisi rütbe yükselmesi yani terfidir. Sağlıklı bir terfi sisteminin oturtulamamış olması emniyet teşkilatında rütbe yükselmeleriyle ilgili sıkça değişiklikler yapılmasına yol açmıştır. En son düzenleme emniyet teşkilatı kanununun terfileri düzenleyen 55. maddesinde 2001 yılında yapılan değişikliktir. Rütbe yükselmeleri bu kanuna dayanan emniyet hizmetleri sınıfı personeli rütbe terfileri ve değerlendirme kurullarının çalışmalarına ilişkin yönetmelik esaslarına göre yürütülmektedir.

Terfide esas olan kıdem ve liyakattir. Aylıksız izinde geçen süreler, durdurma cezaları, hapis cezaları, meslek ve memuriyetten men cezaları ceza süreleri kadar rütbede bekleme süresini uzatır. Her olumsuz sicil rütbe terfiini bir yıl geciktirir. Ancak polis amiri olduktan sonra yapılan askerlik hizmeti, yurt dışı misyon koruma, yurt dışı kurs ve diğer görevler sebebiyle geçirilen süreler, görev nedeniyle yaralanma halinde tedavi ve istirahat süreleri rütbe terfiinde değerlendirilir. Üst rütbeğe yükselme için zorunlu bekleme süresini tamamlamak, boş kadro bulunması ve olumlu sicil almak gerekir.

Polis teşkilatında rütbelerde zorunlu bekleme süresi dolmadan bir üst rütbeğe terfi etmenin imkanı yoktur. Personel ne kadar çalışkan ve başarılı olursa olsun örneğin komiser 4 yıl dolmadan bir üst rütbe olan baş komiserliğe terfi edemez. Erken terfi önemli motivasyon araçlarından birisi olmasına rağmen polis teşkilatında bu yönde bir düzenleme yoktur. Ülkemiz de mesleğe yeni başlayan bir komiser yardımcısının teşkilatın en üst rütbesine 1. sınıf emniyet müdürlüğüne gelmesi için en az 24 yıl geçmesi gerekmektedir ve bu süre içerisinde terfi sınavlarını kazanması, hiç ceza almaması gerekmektedir. Dünyanın en büyük polis teşkilatlarından birisine sahip olan New York şehrinin emniyet müdürü 32 yaşında iken polis teşkilatına girmiş ve 13 yıl içerisinde polis teşkilatına müdür olmuştur.<sup>16</sup> Bu kişi üstelik polis teşkilatına polis memuru rütbesiyle girmiştir.

<sup>16</sup> YILMAZ, Kamil: "New York İzlenimleri ve New York Police Department", *Polis Dergisi*, Sayı.30, Ankara, 2002, s.151,

Görüldüğü üzere atama ve terfi işlemleri emniyet teşkilatı mensupları üzerinde motivasyon açısından olumlu bir etki göstermemektedir. İlgili yasal düzenlemelerin ihtiyaca cevap vermediği, bu nedenle polislerin daha başarılı olmaları için, onları teşvik edici atama ve terfi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.

Motivasyon kişinin işini veya görevini isteyerek ve istendiği şekilde yapabilme gücüdür. Polisin motive edilmesi yani isteklendirilmesi etkili sonucun alınabilmesi için bazı gelişmelerin sağlanması gerekir. Polislerin maddi ve manevi açıdan tatmin edilmesi gerekmektedir. Ödüllendirme de polislerin motive edilmeleri açısından önemlidir. Polisin en küçük bir başarısının bile ödüllendirilmesi yerinde bir davranış olacaktır.<sup>17</sup> Yasal düzenlemeler buna fazlasıyla imkan tanımaktadır.

Emniyet teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesinde polis amirlerinde liderlik davranış şekillerinin benimsenmesinde motivasyon çok önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü kendisi istekli olmayan bir kimsenin astlarını istekli hale getirmesi düşünülemez. Bu nedenle personelin istekli hale getirilmesi için yönetim anlayışında insan odaklı, çalışmanın maddi ve manevi olarak takdir edildiği bir yapılanmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

#### **5.1.4. YETKİ DEVRİ**

Yetki devri çağdaş yönetimin temel özelliklerindedir. Etkin liderlerin örgütlerini verimli, etkili ve dinamik bir şekilde yönetmeleri için astlarına yetki devrinde bulunmaları zorunludur. Yetki devri yapmayan yöneticiler asli görevlerini yapamaz, günlük işlerin içinde boğulur kalırlar. Emniyet teşkilatının hiyerarşik yapısı yetki devrine engel olmamalıdır. Bunu sağlamak için teşkilat mensuplarının yapacakları işlerde standart sağlanmalı sorumluluklar açık ve anlaşılır şekilde ortaya konmalıdır. Astlara yetki devrinde keyfilikten uzak durulmalı yetki devriyle ilgili ilkelere uyulmalıdır. Yetki ve sorumluluk denk olmalıdır. Sorumluluk

<sup>17</sup> AYDIN, Ahmet Hamdi: "Polis Personel Yönetimi", **Polis Bilimleri Dergisi**, C.1, Sayı 4, Ankara, 1999, s.108-109

devredilmemeli, hiç kimse birden fazla amire karşı sorumlu olmamalıdır.<sup>18</sup> Emniyet teşkilatı amir memur ilişkisinin belirli kurallar içerisinde bulunduğu bir kurumdur. Amir her zaman haklıdır düşüncesinin artık zihinlerden silinmesi gerekir. Amirlerin başarılı olmaları her şeyi en iyi ben bilirim, her şeyi en iyi ben yaparım düşüncesinden kurtulmaları, astlara kendilerini ispatlamalarında yardımcı olmaları ile mümkündür. Emniyet teşkilatında her kademede yetki devrinin uygulanması halka götürülen hizmetlerin etkin ve süratli yapılmasını sağlar. Etkin ve süratli yapılan emniyet hizmetleri halkın polisten hoşnutluğunu artıracak ve polis yönetiminde başarı sağlanacaktır.

## 5.2. LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE İLETİŞİMİN YERİ

Birbirlerine ortamlarındaki nesnelere, olaylar, olgularla ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran, aynı olgular, nesnelere, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan benzer duygular taşıyıp bunları birbirlerine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da düşünce, duygu bildirimlerine iletişim adı verilmektedir. İletişimin temel öğeleri de gönderen, alıcı ve mesajdır.<sup>19</sup> Toplumsal yaşamın bir gereği olan iletişim kişiler arası ilişkileri kurmayı sağlar. Motivasyonda başarılı olabilmenin yolu insanı önemseyen bir tutum geliştirmek ve bunu davranışa dönüştürmekten geçmektedir. İnsanı önemsemek ise her şeyden önce onunla iletişim kurmayı gerektirmektedir.<sup>20</sup> Düşünceleri, tutumları ve emirleri iletmek için pek çok yol vardır.

İletişim örgütlerin başarılı olmasında çok önemli bir yer işgal etmektedir. İletişim olmaksızın örgütsel yapıdan söz edilemez. Bir süreç olarak iletişim bireyin bir başka bireye yaptığı herhangi bir etki olmasının ötesinde bir paylaşma faaliyetidir. Dolayısıyla iletişim tek yönlü olmayıp iki yönlü bir süreçtir. İletişim kendimizi ve çevremizi değiştirmekte kullandığımız bir araç olarak son derece

<sup>18</sup> NEWMAN, William H.: *Yönetim Sevk ve İdare*, (Çev. Kenan SÜRĞİT), TODAİE Yayınları No: 186, Ankara, 1979, s.215

<sup>19</sup> DAĞ, Halil: "Örgüt içi iletişim", *Polis Dergisi*, Sayı 24, Ankara, 2000, s.140

<sup>20</sup> GÜRGEN, Haluk: *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der yay., İstanbul, 1997, s.209

önemli bir işlev görür. Bir kişinin yeterli bilgiye sahip olmadığı, denemediği, yaşamadığı bir konu ya da olaya ilişkin doğru ve sağlıklı bir iletişimde bulunmasını bekleyemeyiz. İnsanlar ancak bildikleri konularda başkalarıyla sağlıklı iletişimde bulunabilirler. Bilmediğimiz ya da eksik bildiğimiz, doğruluğundan emin olmadığımız bir konuyu iletmemiz zordur. Bu nedenle mesajın alıcı tarafından anlaşılabilir ve inandırıcı bulunması, büyük ölçüde kaynağın bilgi birikimine ve deneyimine bağlı olarak gerçekleşmektedir.<sup>21</sup> Örgütlerde hedefe varılmasında iyi bir iletişim sisteminin olması, iletişim kurmada ustalaşmak gerekmektedir. İletişim öğrenilebilen, başarı yolunda önemli bir alışkanlıktır.<sup>22</sup> Emniyet Teşkilatında iletişim sağlıklı işlemeyen fakat örgütün başarısı için sağlıklı işlemesi gereken bir kavramdır.

Örgütlerde yukarıdan aşağıya doğru iletişim, yaygın olarak kullanılan iletişim kanalıdır. Örgütün amaçları ile ilgili bilgiler yöntemler, haberler üst kademelerden alt kademelere yansıtılır. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimde ise personelin düşüncelerinin, beklentilerinin, tutumlarının, önerilerinin, sorunlarının, tepkilerinin üst kademelere iletmesidir. Emniyet teşkilatında iletişimi yukarıdan aşağıya doğru görevlerin yapılmasına ilişkin verilen emirler olarak görürüz. Emir en sık kullanılan iletişim şeklidir. Bu nedenle emir verirken uygulama imkanı olmasına, hizmetle ilgili ve açık, anlaşılır olmasına dikkat etmek gerekmektedir. Türk Emniyet Teşkilatı hiyerarşik bir yapıya sahip olduğundan astlar üstlerin yanında rahat hareket edemezler. Amirinin yanında çok konuşmaz, alternatif üretmez, soru sorulmadan konuşamazlar. Fakat örgüt içi iletişim örgüt çalışanlarını ve birimlerini kaynaştıran bir sistemdir. Böylece kişiler ve birimler uyum içerisinde çalışırlar. Çalışanı ile bütünleşmiş yetenekli ve etkin bir iletişim sistemi kurabilen Polis teşkilatının başarılı olacağından kuşku yoktur.

Emniyet teşkilatında liderliğin etkinleştirilebilmesi etkili bir iletişimle mümkündür. Çalışanları ile karşılıklı iletişim ve ikili ilişkilerden ziyade otorite temeline oturtulan yönetim anlayışı geçerliliğini günümüzde kaybetmiştir.

<sup>21</sup> GÜRGEN, a.g.e., s.10-15

<sup>22</sup> PITINO, Rick : **Başarılı Olmak Bir Tercihtir**, (Çev. Tuncer Büyükonat, Selim YENİÇERİ), Beyaz yay., İstanbul, 1998, s.123



Çalışanlarıyla gayri resmi ilişkilere girmeyerek sadece emir ve talimat verme başarılı olmak için yeterli olmamaktadır. Bir lider olabilmek için iletişim yollarını iyi bilmemiz gerekmektedir. İletişim kuran liderler demokratik örgüt yaklaşımını benimsemiş kişilerdir. Şayet biz duygu ve düşüncelerimizi paylaşmaz isek liderlik amaçlarımızın hiçbiri gerçekleşemez. Kişiler vizyonunuzu bilmeyince sizi takip eden kişi de olmayacaktır.<sup>23</sup> Bir polis amiri etkin lider olmak istiyorsa iletişim kanallarını açık tutmak, kendisini karşısındaki kişinin yerine koyarak empatik davranışlar sergilemek zorundadır.

Ankara'da görev yapan polisler uygulanan anket<sup>24</sup> iletişim konusunda teşkilatın ciddi bir problemle karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Bu anketten çıkan sonuca göre polislerin göreve ilişkin görüş ve önerilerini üstlere doğrudan söyleme oranı % 60 civarındadır. Bu Türk Kamu yönetiminde üstlerin yanında astların soru sorulmadan konuşmaması geleneğinin doğal bir sonucudur. Emniyet teşkilatında çalışanların göreve ilişkin görüş ve önerilerini doğrudan dile getirebilmeleri yapılan işlere katılımı ve dolayısıyla verimliliği sağlayacaktır. Örgütün başarılı olabilmesi için örgüt içi iletişimin etkin hale getirilmesi gerekmektedir.

### 5.3. LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Etkin liderlik anlayışının yerleştirilmesinde en önemli unsur insan unsurudur. Etkin liderlikte insan odaklı, insana değer veren bir yönetim anlayışı hakimdir. Liderlik davranış şekillerinde önemli olan motivasyon, iletişim, bilgi vb. İnsanla ilgili İnsanın davranışlarıyla şekillenen ve anlam kazanan kavramlardır. Emniyet Teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesinde ilk ele alınması gereken ve en önemli faktör insan faktörüdür. Polisi her şeyden önce bir insan olarak görmek, polisi anlamak, teşkilat amaçları doğrultusunda polisi isteklendirmek liderliği

<sup>23</sup> BENDER, Peter Urs: *İçten Liderlik*, (Çev. İmren KALYONCU, Fatma Can AKBAŞ), Hayat yay., İstanbul, 2000, s.193

<sup>24</sup> DAĞ, Halil: "Örgütlerde İletişim Önemi", *Polis Dergisi*, Sayı 32, Ankara, 2002, s.36

etkinleştirmede ilk basamaktır ve bu alanda yapılacak tüm düzenlemeler bu anlayış etrafında şekillenmektedir. Çünkü insanların duygu ve düşüncelerini anlamaz ve değer vermez ise liderlik amaçlarının hiçbirini gerçekleştirme şansımız yoktur. İnsanlar duygusal varlıklardır ve kararlarını, davranışlarını genellikle duyguları yönlendirir. Etkili liderin insanları işlerinde en yüksek performansa ulaştırmaları için onlara insanca davranması gerekir.<sup>25</sup> Yöneticinin başarısı yönettiği kişilerin iş yapma gücü ve verimi ile doğru orantılıdır.<sup>26</sup> İnsan kaynaklarının daha etkin kullanılabilmesi için insanların işten ve iş çevresinden memnun olmaları gerekmektedir.

Emniyet Teşkilatında insan ilişkileri genellikle teşkilatın biçimsel yapısından kaynaklanan ilişkiler şeklinde olmaktadır. Bu ilişkiler daha önceden tespit edilmiş ilişkilerdir. Bu biçimsel yapı içerisinde de en önemli öncelik teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmektir. Amaç gerçekleştirilirken personel çoğu zaman önem sırası açısından gerilere düşmekte ve sıkça bireysel olumsuz polis davranışları görülmektedir.

Biçimsel olmayan teşkilatlar çalışanların davranışlarını çeşitlendirmekte iş monotonluğunu önlemektedir. Bu nedenle biçimsel olmayan grupların bazılarının etkisinin olumlu olduğunu, biçimsel grupların çalışmalarının biçimsel olmayan grupların varlığı ile güçlendiğini kabul etmek gerekir.<sup>27</sup> Bu durum karşısında Emniyet Teşkilatındaki amirlerin görevi biçimsel örgüt amaçları ile, biçimsel olmayan örgüt ilişkilerini sentezlemektir. Bugün çalışma hayatımızda insan ögesinin en yüksek değer olduğu kanıtlanmıştır. Hizmette insan en önemli faktör olup, insanın yüksek randımanla çalışması hedefe ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.<sup>28</sup> Artık yöneticiler çalışanlarını istekli hale getirmek için pozisyonlarının meydana getirdiği gücü kullanmak yerine onları etkileyecek fikirler geliştirmek zorundadır. Etkili liderliğin anahtarı insanlığı güç kullanmadan etkilemesidir.<sup>29</sup>

<sup>25</sup> GORDON, a.g.e., s.8

<sup>26</sup> GARIH, Üzeyir: *İş Hayatında Motivasyon*, Hayat yay., İstanbul, 2000, s.104

<sup>27</sup> ERDOĞAN, İlhan: *İşletmelerde Davranış*, Evrim ofset, İstanbul, 1983, s.332

<sup>28</sup> GARIH, a.g.e., s.10

<sup>29</sup> GORDON, a.g.e., s.10

Emniyet Teşkilatı hiyerarşisinin çok önemli olduğu, ilişkilerin ast üst ilişkisi olarak gerçekleştiği bir kurumdur. Ne var ki son yılların gelişen paradigmalarından birisi de organizasyon yapılarının hiyerarşik olmaktan uzaklaşmasını öngörmektedir.<sup>30</sup> Bu yöneticilerin personeli etkilemek için insani ilişkilere daha fazla önem vermelerini gerekmektedir. Emniyet Teşkilatındaki amirlerin teşkilatın hiyerarşik yapısı içerisinde başarılı olmak için liderlik davranışlarını sergilemeleri gerekmektedir. Polis amirleri cezalandırmada geciktirici, ödüllendirmede aceleci davranmak, moral gücünü yüksek tutmak, personelini adam yerine koymak, personelini takdir etmeyi bilmek zorundadırlar.<sup>31</sup> Polis amirleri personelini tanımalı ve değer vermelidir. İnsanların karşısındakine değer verdiğini gösteren en önemli belirtilerden birisi karşısındakıyla yüz yüze konuşması ve söylediklerini dikkatle dinlemesidir. Amiriyle görüşmelerinde anlattıklarının dinlendiğini, kendisine değer verilerek ilgi gösterilerek konuşulduğunu gören çalışanların moralleri yükselecek ve Emniyet Teşkilatına aidiyet duyguları artacaktır.

Amerika’da bu konu ile ilgili yapılan araştırmada etkin bir yöneticinin en önemli niteliği nedir? Sorusuna binlerce çalışan “ Bir çalışanı dinlemek en önemli şeydir.”cevabıyla karşılık vermişlerdir.<sup>32</sup> Amir aynı zamanda personelini çok iyi tanımalıdır. Zira polislerin teşkilata ve işlerine bağlılığını sağlayabilmenin en önemli yollarından biri budur.

Emniyet teşkilatını oluşturan unsurlar arasında en önemlisi insan unsurudur. Teşkilatın verimli ve etkili çalışması için çalışan personele değer ve önem verilmeli, maddi ve manevi açıdan tatmin ve motive edilmeleri gerekmektedir. Yönetimin temel ve vazgeçilmez kaynağı insandır. Yönetim insanların çabalarını uyumlu bir işbirliğine dönüştürerek teşkilatın amaçlarına yönlendirir. İnsan kaynağının yoğun olarak kullanıldığı teşkilatlardan biri olan Emniyet Teşkilatında insan unsurunun uygun ve verimli bir şekilde teşkilatlanması, yönetilmesi, çalıştırılması ve kullanılması daha büyük önem göstermektedir. Polis amirinin teşkilatta değişim

<sup>30</sup> KOÇEL, a.g.e., s.425

<sup>31</sup> ŞAHİN, Eyüp: “ Yönetim Sanat; Lider Amir Sanatıdır”, Polis Bilimleri Dergisi, C.2, Sayı 7-8, Ankara, 2000, s.253

<sup>32</sup> www. İnsan kaynaklarıgokceada.com 02/10/2002

yapmayı düşünmeden önce insan kaynağını etkin bir şekilde kullanabilecek şekilde geliştirmesi gerekir. Bu da personelini tanıma ve kişiye uygun işi verme ile mümkündür. Polis amirinin temel amaçlarından birisi personelin çabalarını teşkilatın amaçları doğrultusunda koordine edebilmektir.<sup>33</sup>

Polislik mesleği kendine has özellikleri ( stresli, güç, fedakarlık isteyen vs....) olan bir meslektir. Bu nedenle polis amirlerinin etkin liderlik davranışlarını kazanmış kişiler olarak yetiştirilmeleri gerekmektedir. Yani fedakar, sevgiyle yaklaşan ve mesleğin gerektirdiği disiplin ile esnek veya toleranslı yönetim yaklaşımlarını özdeşleştiren amir görünümünün de olmaları gerekmektedir.<sup>34</sup>

Emniyet Teşkilatındaki Amirlerin Etkin liderlik açısından sahip olmaları gereken özelliklerden en önemlisi insan üzerine odaklanma ve insana değer vermedir. Zaten Diğer özelliklerde insan etrafında şekillenen, personeli doğrudan ilgilendiren davranışlardan meydana gelmektedir.

#### **5.4. LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE KARIYERİN ÖNEMİ**

Örgütlerin ve örgüte mensup bireylerin kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların başarılması örgütsel ve bireysel tutum, değer ve davranışların uzlaştırılmasıyla imkan bulabilir. Kişi bir örgüte tatmin edici iş tecrübeleri sağlayan imkanları bulabilmek amacıyla girmek ister. Buda kişinin bir örgüte katılarak bir kariyere başlaması ve kariyerinde ilerlemesiyle mümkündür.<sup>35</sup>

Kariyer kişinin hayatı boyunca gerçekleştirdiği faaliyetlerdir. İş görenin kariyeriyle yakından ilgilenen yönetici onun isteklerini, beklentilerini, endişelerini de takip edebilecek, bu sayede daha isabetli yönetim stratejileri saptayarak başarısını arttıracaktır. Kariyer kavramı 1970'li yıllarda ele alınmaya başlanmıştır. Genel

<sup>33</sup> AYDIN, A. Hamdi: "Polis Yönetimi", Polis Dergisi, Ankara, 1992, s.303

<sup>34</sup> AYDIN, a.g.m., s.86

<sup>35</sup> CAN, Halil: Organizasyon ve Yönetim, Adım yay., Ankara, 1992, s.303

anlamda kariyer kişinin seçtiği bir işte ilerleme ve gelişme derecesidir. Seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmektir. Kişiler kazandıkları bilgi, deneyim, ustalık ve eğitim anlamında zamanla gelişme gösterirler. Bu durumda kariyer hakkında şu genellemeler yapılabilir.<sup>36</sup>

- Sadece üst düzeyde, yüksek statülü işler için değil her meslek için bir kariyer vardır. Bir genel müdürün, bir polis memurunun, bir akademisyenin kendilerine özgü birer kariyer yaşantıları bulunmaktadır.
- Dikey hareketlilik yanında aynı örgütsel kademede kalarak çeşitli bilgi, beceri ve yetenekler edinerek de kariyer kazanılabilir.
- Bireyin kariyerinde söz sahibi olan sadece yönetim değildir. Birey kendi kariyerini kendisi planlamaktadır.
- Kariyeri bir örgüte üye olmakla kazanılan bir edinim şeklinde sınırlamamak gerekir. Birey iş dışındaki faaliyet ve yaşantıları ile kariyere katkı yapabilmekte hatta hızla değişen dünyamızda birden fazla kariyere sahip insanların sayısı artmaktadır.

Türk Kamu Kesiminde personelin ilerlemesi ve yükselmesi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile güvence altına alınmıştır. Devlet Memurları Kanununun 3.maddesinde temel ilkeler başlığı altında Kariyer, Devlet memurlarına yaptıkları hizmetler için lüzumlu bilgilere ve yetiştirme şartlarına uygun şekilde sınıflar içinde en yüksek derecelere kadar ilerleme imkanı sağlamaktır. Bununla birlikte Devlet Memurları kanununda düzenlenen sınıflandırma yapısı ve kazanılmış hak aylık derecesi üzerinde bir göreve atanma hakkındaki hüküm kariyer ilkesine ters düşmektedir, kariyerlerin gelişmesini engelleyici niteliktedir.<sup>37</sup>

Avrupa topluluğu yönetiminde adaylık süresi içinde mesleki yeterliliklerini amirlerine kanıtlayan memurlar Toplulukta çalıştıkları kurum içindeki çeşitli hizmet birimlerinde kariyerlerini sürdürme eğiliminde olmaktadır. Memurun boş kadrolara yükselmesi konusunda kabul edilen temel ilke ise önceliğin kıdemli

<sup>36</sup> AKAT, BUDAK, BUDAK, a.g.e., s.213

<sup>37</sup> CANMAN, Doğan: İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı yayınevi, Ankara, 2000, s.290

memurlarda olduğudur. Ayrıca farklı ve üst bir sınıfa geçerken adaylar sınava alınmaktadır.<sup>38</sup>

Emniyet Teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesinde kariyer önemli bir işlevi yerine getirmektedir. Emniyet Teşkilatı mensupları kariyerlerini olumsuz etkilememesi düşüncesiyle yasalara uygun hareket etmek zorundadırlar. Polis Amirleri Devlet Memurları Kanununda belirtilen kademe ve derece ilerlemesi ile ETK da belirtilen rütbe yükselmesi olmak üzere iki farklı kariyer ilerlemesi sağlanmaktadır. Devlet Memurları Kanunu göre memurlara her yıl için bir kademe her üç yılda bir derece ilerlemesi sağlanmaktadır. DMK'nun 36. maddesinde sınıfların öğrenim durumlarına göre giriş ve yükelebilecek derece ve kademeleri belirtilmiştir. Bu maddede ayrıca polislerin dengi okulları bitirenlerden daha ileri kademe ve derecelerden devlet memurluğuna girişleri sağlanmıştır.

Rütbe yükselmesini düzenleyen Emniyet Teşkilatı kanununun 55. maddesinde 2000 yılında yapılan düzenleme ile terfiler sınav ve eğitim şartı saklı kalmak üzere kıdem ve liyakata göre yapılmaktadır. Başkomiserlikten Emniyet amirliğine ve 3. Sınıf Emniyet müdürlüğünden 2. Sınıf Emniyet Müdürlüğüne terfide sınavda başarılı olmak diğer rütbelerde ise zorunlu bekleme sürelerini doldurmak ve iyi sicil almış olmak gerekmektedir. Emniyet Teşkilatında polis memurlarının açılacak Komiser Yardımcılığı sınavını kazanıp eğitimden geçtikten sonra terfi almaları kariyer açısından Emniyet Teşkilatının çalışan personele değer verdiğini göstermektedir. Bununla birlikte Emniyet hizmetleri sınıfı personeli rütbe terfi ve değerlendirme kurullarının çalışmasına ilişkin yönetmelikte terfi edecek amirlerin A ve B olmak üzere ikiye ayrılması, A sınıfı amirlere terfide B sınıfından daha fazla sayı belirtilmesi kariyer açısından yaşanan olumsuzluklardır. Ayrıca polis memurlarında polis amiri yapılmasının sürekli olmayıp belirli dönemlerde olması da diğer bir olumsuzluktur. Günümüzde yönetim alanında kariyer planlama ve geliştirme politikaları önem kazanmıştır. Etkin liderliğin gereği olan insana değer

<sup>38</sup> BİLGİN, Kamil Ufuk: *Türk Kamu Yönetiminin Avrupa Topluluğuna Uyumu*, A.Ü.ATOM, Ankara, 1993, s.39

verme ve insan ihtiyaçlarını karşılama kariyer planlama ve yükselmeleri gereğini oluşturmaktadır. Emniyet teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesi için personelin meslek içinde uzmanlaşması, ilerlemesi ve terfi etmesi için gerekli şartların oluşturulması gerekmektedir.

### 5.5. LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE YÖNETİME KATILIM

Ülkelerin iç güvenliğini sağlayan polis teşkilatları kanunların uygulanmasını sağlamada devletin elindeki en önemli organdır. Bu açıdan bakıldığında ülkenin mevcut yönetim anlayışının doğrudan polis teşkilatının yapısına yansıdığını söylemek mümkündür. Ülkemizdeki genel yönetim anlayışına uygun olarak Emniyet Teşkilatı kuruluşundan beri katı merkeziyetçi anlayışla örgütlenmiş ve hiyerarşik yapının çok fazla hissedildiği bir kuruluş olmuştur.<sup>39</sup> Hiyerarşik yapının doğal bir sonucu olarak ülkemizde yönetime katılım ise tam olarak sağlanamamıştır. Yönetimde astların katılımını sağlayarak kararlar alma, yüksek iş tatmini ve bunun doğal sonucu olarak da yüksek iş verimi alınmasını sağlamaktadır.

Günümüzde müşterek çalışmalar artarken ortaklık, birliktelik, ekip çalışmasının mükemmel bir iletişim ve diyalog içinde başarılmasını gerekli kılmaktadır. Liderlik daha üst kademelere çıktıkça beşeri ilişkiler, iletişim ve bütün bunlara paralel olarak da ortak hareket etme özelliklerinin daha derinden kazanılmasını ve öncelikli büyük bir titizlik olarak uygulanmasını öngörmektedir.<sup>40</sup> Karar verme etkin liderliğin özelliklerindedir. Karar vermede en büyük zorluk elde yeterince veri bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Yönetime katılım sağlıklı kararlar vermeyi sağlamaktadır. Bunun için en üstten en alt düzeye kadar bütün amirlerin teşkilatta girişilecek yenilikçi değişimleri olumlu bulduklarını ve desteklediklerini açıklıkla belirtmeleri gerekmektedir.

<sup>39</sup> ÇEVİK, Hasan Hüseyin: "Devlet ve Polis", (ÇEVİK, Hasan Hüseyin: GÖKSU, Turkut, Der.), Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis, Seçkin yay., Ankara, 2002, s.44

<sup>40</sup> MARŞAP, a.g.e., s.107

Yönetime katılma kararları etkileme demektir. Düşünce, oy kullanma yolları ile kararların isabetli, verimli amaçlara yönelmesini sağlamak demektir.<sup>41</sup> Kamu hizmetlerinin iyi işlemesi üst yönetimin iyi yönetici olması ile mümkündür. Üst yönetimin başarılı olması da yönetime katılımı sağlamakla mümkündür. Kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertler başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istememektedirler.

Yönetime katılma üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlardan ilki bir örgütün alt yönetim kademeleri örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, ikincisi katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinimlerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü de üstle ast arasında bir diyalog ve işbirliğini geliştirilerek örgütün daha gerçekçi yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır.<sup>42</sup> Yönetime katılmanın çeşitli yarar ve sakıncaları bulunmaktadır. Başlıca yarar ve sakıncaları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.<sup>43</sup>

#### **Yönetime katılmanın başlıca yararları:**

- Personelin güdülenmesine ve son kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet edecektir.
- Çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmektedir. Alt kademelere yenilik, değişiklik, fikirlerin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkin bir araçtır.
- Eğitsel amaçlarla başvuru bir araç olmaktadır. Astlar uzun yıllar yönetim sorumluluğunu taşımış tecrübeli amirlerini kolayca kavrayabileceklerdir.
- Kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde küçümsenmeyecek bir rol oynamaktadır.
- Yönetime katılma psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresini yaratmada faydalı olmakta miktar ve kalite yönünden daha yüksek bir yönetim düzeyi elde edilmektedir.

<sup>41</sup> TORTOP, Nuri: **Halkla İlişkiler**, Yargı yay., Ankara, 1993, s.107

<sup>42</sup> EREN, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, 1998, s.316

<sup>43</sup> EREN, a.g.e., s. 320- 323



### **Yönetime katılmanın başlıca sakıncaları:**

- Yöneticilerin örgütteki karar verme mevkiî dolayısıyla elde ettikleri üst makamın ayrıcalıklarını zayıflatmaktadır.

Etkin liderlik davranışlarının en önemlisi olan insana değer verme çalışanlara güvenme, astların yönetime katılmaları ile sağlanabilir. Hangi etkiyle olursa olsun astların işle ilgili olumlu görüş ve duyguları üst makamların işini kolaylaştırır. Çağdaş personel anlayışı katılnmalı bir yönetsel yapıyı ortak çalışmalar düzeni kurarak gerçekleştirmektedir. Türk Polis yönetim sisteminde görevler yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik emirler verme zinciri şeklinde gerçekleşmektedir. Astların da katıldığı toplantılar yapılmakla birlikte toplantılar toplantıya katılan en üst amirin görevlerle ilgili emirler vermesi ve görev paylaşımından öteye gidememektedir.

Emniyet teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesi, amirlerde liderlik davranışlarının yerleşmesi için astların yönetime katılımının sağlanması, görüşlerinin alınması ve uygulamada bu görüşlere yer verilmesi gerekmektedir. Böyle bir yönetim anlayışı amirlerde iş tatmini yani motivasyonu sağlayacaktır. İyi motive olan amirlerden yüksek verim alınması kaçınılmazdır.

Türk Polis Teşkilatında merkeziyetçi yönetim anlayışının doğal bir sonucu olarak politikalar merkezden belirlenip tüm teşkilata uygulanmaktadır. Günlük karar verme ise doğrudan işin içinde bulunan ekibin başında bulunan polis amirinin yaptığı bir işlemdir. Merkeziyetçi sistem günlük kararların alınmasında bir engel oluşturmaktaysa da sistem ne olursa olsun iyi bir polis yönetimi amire karar verme fonksiyonu için yeterli imkan ve uygun ortam sağlamalıdır.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> AYDIN, A. Hamdi: "Polis Yönetimi", Polis Dergisi, Ankara, 1999, s.84

## 5.6. LİDERLİĞİN ETKİNLEŞTİRİLMESİNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ

Son yıllarda hızla değişen şartlar ve buna bağlı olarak sürekli artan ihtiyaçlar toplumların ve bireylerin yaşamlarını doğrudan etkilemektedir. Bu da toplumların ve bireylerin sahip olmaları gereken nitelikleri belirlemede etkin rol oynamaktadır. Bu nedenle bireylerin çok yönlü yetiştirilmeleri ve yaşamda karşılaştığı sorunlara gerçekçi ve bilimsel çözümler üretebilmesi gerekmektedir. Çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmış kendisini sürekli geliştiren ve çevresini etkileyen, olayları çok yönlü değerlendirebilen, takımla çalışabilen bireylerin yetiştirilmesi son derece önemlidir.<sup>45</sup> Zira eğitim insanları belirli amaçlara göre yetiştirme sürecini kapsamaktadır.

Emniyet teşkilatının görev alanında her an sürekli ve hızlı değişimler olmaktadır. Özellikle suç ve suça ilişkin unsurlar sürekli değişmekte, toplumsal değer ve anlayışlar farklılaşmakta ve toplumun beklentileri her geçen gün artmaktadır. Personelin bu gelişmeleri sürekli izlemesi ve gelişmelere uyarlanması sürekli eğitimi gerekli kılmaktadır.<sup>46</sup> Polis eğitiminde amaç polisin bilgisini, becerisini, yeteneğini, kavrayışını ve muhakeme gücünü arttırmaktır. Devletin sağlamlığı için ona bekçilik edeceklerin dürüst, erdemli, bilgili, nitelikli, yetenekli, ahlaklı ve sorumluluk sahibi olması gerekmektedir. Bütün bu değerlere ulaşılması içinde devletin koruyucularının iyi bir eğitim görmeleri gerekir. Devletin yetersiz, yeteneksiz, bilgisiz ve sorumsuz kişilerin eline düşmesini önlemek ülke yöneticilerinin en başta gelen görevlerindedir. Devleti koruyacak kimselerin yetiştirilmeleri özel bir önem taşımaktadır. Eğitim, kişilere yalnız birtakım mesleki bilgilerin verilmesi değil, ruhu erdeme yöneltmek, genç ruhlarda iyi bir insan olmak, iyi yurttaş olmak arzusunu uyandırmak, insan sevgisini ve kanun saygısını oluşturmaktır. Güvenilir bir kişi yapmaktır. Eğitim hayatın belli bir döneminde yapılıp geçirilen bir uğraş değil, yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Polis eğitimini belli bir süre, yer veya rütbe ile sınırlandırmak mümkün değildir. Polisin

<sup>45</sup> GÖKÇE, Erten: "Emniyet Teşkilatı Tarafından Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Programlarının Geliştirilmesine Yönelik Bir Araştırma", *Polis Bilimleri Dergisi*, C.2, Sayı 7-8, Ankara, 2000, s.160

<sup>46</sup> GÜLEP, Saffet: "Hizmetiçi Eğitim" *Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi*, C.1, S.1, Gaziantep, 2003, s.237

yalnız mesleği ile ilgili konularda bilgi sahibi olması yeterli değildir, bununla birlikte genel kültür, çabuk öğrenme, tez kavrama ve görevi sırasında karşılaşılabileceği olay ve sorunları doğru değerlendirebilme ve çözme yeteneği kazandırılmalıdır. Polislin iletişim kurduğu çok farklı insan tipleri olmaktadır. Polislik çok yönlü bir meslek olduğu için çok iyi bir eğitimi de gerektirmektedir. Polislerin olumlu davranışlar sergilemesi hem ona duyulan güvenin artmasına hem de mensubu olduğu teşkilatın güçlenip gelişmesine olanak sağlayacaktır.

Polislerin etkin liderlik davranışları kazanmaları ve bu davranışları sergilemeleri de eğitim ile mümkündür. Zira etkin liderlik bir öğrenme stratejisi gerektirir.<sup>47</sup> Liderliğin gelişimi göz önüne alındığında liderlerin kişisel ustalaşma yoluyla geliştikleri görülmektedir. Bu bireyi psikolojik ve toplumsal değişim için mücadele etmeye sürükler. Yetenekli insanların psikolojik biyografileri bireyin gelişiminde eğitimin oynadığı önemli rolü tekrar tekrar sergilemektedir.<sup>48</sup> Liderlik doğuştan değildir.<sup>49</sup> Liderlik doğuştan getirilen kişisel özellikler ve sonradan kazanılan liderlik niteliklerinin birlikteliğidir. Etkin lider sürekli öğrenen ve öğrendiklerini astlarına öğreten kişidir. En son gelişmeleri takip eden, öğrenen ve uygulayan kişiler lider olabilirler.

Polis eğitiminde esas olan önce daha iyi bir insan, daha iyi bir vatandaş sonra iyi bir polis yetiştirmektir. Polis eğitimi genel eğitimin bir parçası olmakla beraber, her şeyden önce mesleki bir eğitimidir. Bu nedenle önce mesleğin tanımlanması ve özelliklerinin ortaya konması gerekmektedir.<sup>50</sup> Eğitimin amacı insanlara yaptığı görev açısından en yüksek vasıfları taşıyan polisleri ortaya çıkarmaktır. Eğitim

<sup>47</sup> HEIFETZ, Ronald A.: LAURE, Donald L.: Liderlik Çalışması, ( Çev. İbrahim BİNGÖL ), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, BZD yay., İstanbul, 2001, s.191

<sup>48</sup> ZALEZNIK, Abraham: "Yönetici ve Lider" (Çev. Meral TÜZEL), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, Mess yay., İstanbul, 1999, s.84

<sup>49</sup> ÖZKAYA, Meltem Onay: **Bir Lider Olarak Vehbi Koç**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi ) s.37

<sup>50</sup> FİNDİKLİ Remzi: "Polis Eğitiminde Çağdaş Gelişmeler" **Polis Akademisi Seminer, Konferans, Sempozyum Bildiriler Dizisi: 3**, Avrupa Birliği Sürecinde Türk Polisi Ulular arası Sempozyum, Ankara, 1997, s.463

polisin yaptığı işe odaklanmalıdır ve daha iyisini yapabilmelerine yönelik olmalıdır.<sup>51</sup>

Polisin eğitiminde polisi eğitecek olan eğitimcilerde önemli bir yer tutmaktadır. Polise polisinden gelen, mesleğin gereklerini bilen öğretmenler ders vermelidir. Sadece belli bir eğitim sertifikası almış ve belirli alanlarda uzmanlaşmış polis mensuplarının eğitimci olmaları sağlanmalıdır.<sup>52</sup> Ülkemizde polis eğitimciliği bazı polis eğitimcileri için mesleklerinin başlangıcı ( Komiser Yardımcısı ), bazıları içinse mesleklerin sonunda ( 2. Sınıf Emniyet Müdürü ) yapacakları bir iş olmaktadır. Polis eğitimciliğinde zorunluluk yerine istekli olanların atanması gerekir. İstekli ve gönüllü olanlar arasından akademik çalışması olanlar ( mastır ve doktora ) sınavla polis eğitimciliğine seçilmelidir.<sup>53</sup> Ayrıca mesleki kariyer yapmış, mesleki bir alanda uzmanlaşmış meslek mensupları seçilmelidir. Bu seçim objektif ve bilimsel olmalıdır. Eğitimcilerin belirli dönemlerde kurslardan geçirilmeleri, bir araya gelmeleri, tatil dönemlerinde polis uygulamalarını takip etmeleri sağlanmalıdır.

Yasalarımız Emniyet Teşkilatı mensuplarına çok geniş bir alanda görev ve sorumluluk vermektedir. Polis teşkilatı devlet kurumları içinde vatandaşların en çok başvurduğu veya herhangi bir işi nedeniyle muhatap olacağı bir kurumdur. Polisin toplumun isteklerine yeterli derecede karşılık verebilmesi için günün şartlarına uygun olarak modern teknolojiye sahip olması, polis görev ve yetkisiyle ilgili hukuki düzenlemelerin güncelleştirilmesinin yanı sıra bu görevi yapacak olan polis eğitimcilerinin de günün şartlarına uygun olması gerekir.<sup>54</sup> Polisin aldığı eğitim polis yönetiminde, etkinlik ve verimliliğinde önemli rol oynamaktadır. Polisler mesleğe

<sup>51</sup> HOOD, John: "Polis Eğitim Sorunları Üzerine Uluslar arası Alanda Polis İşbirliği", **Polis Akademisi Seminer, Konferans, Sempozyum Bildiriler Dizisi:3**, Avrupa Birliği Sürecinde Türk Polisi Uluslar arası, Sempozyum, Ankara, 1997, s.522

<sup>52</sup> YENİSEY, Feridun: "İnsan Hakları ve Polis Eğitimi" **Polis Akademisi, Seminer, Konferans, Sempozyum Bildiriler Dizisi:3**, Avrupa Birliği Sürecinde Türk Polisi Uluslar arası Sempozyum, Ankara, 1997, s.257

<sup>53</sup> KARAMAN, Özcan : "Polis Eğitiminde Eğitimcilik Sorunu", **Polis Bilimleri Dergisi**, C.2, Sayı 7-8, Ankara, 2000, s.2001

<sup>54</sup> KARAMAN, Özcan : "Polis Eğitimi", ÇEVİK, Hasan Hüseyin: GÖKSU, Turkut (Der.), **Türkiye'de Devlet Toplum ve Polis**, Seçkin yay., Ankara, 2002, s.343

başlamadan önce hizmet öncesi eğitimden ve polis olduktan sonra hizmette hizmet içi eğitimden geçmektedir.

Emniyet Teşkilatı bünyesinde eğitim kurumları Polis Koleji, Polis Meslek Yüksekokulları, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsünden oluşmaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitim üniteleri bulunmaktadır. Polis koleji bir yılı yabancı dil hazırlık olmak üzere 4 yıl eğitim veren lise seviyesinde ve Güvenlik Bilimleri Fakültesine öğrenci yetiştiren bir kurumdur. Polis meslek yüksekokulları ön lisans eğitimi veren polis memurlarının yetiştiği kurumdur. Güvenlik Bilimleri Fakültesi polis teşkilatının amir ihtiyacını karşılayan eğitim kurumudur. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Fakültesi ve Meslek Yüksekokullarında polise meslek hayatında gerekli tüm bilgileri vermek mümkün değildir. Meslekte gerekli olan temel bilgileri vermek ve olaylar karşısında kendi başına değerlendirme ve araştırma yapma alışkanlığı kazandırmak esastır. Örgün temel eğitimden sonra polislerin mesleği icra ederken sürekli meslek içi eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir.

Polis Akademisi Emniyet Teşkilatının orta ve üst kademe yöneticilerini yetiştirmek üzere Polis Enstitüsü adıyla 1937 yılında kurulmuştur. 1984 yılında ise Polis Akademisi adını alıp lisans düzeyinde eğitim öğretim veren bir yüksek öğretim kurumu haline getirilmiştir. 25 Nisan 2001 tarihinde kabul edilen 4652 sayılı Polis Yüksek Öğretim Kanunu ile Polis Akademisi; Güvenlik Bilimleri Fakültesi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü ve Polis Meslek Yüksekokullarından meydana gelen bir üniversite haline getirilmiştir. Akademinin kuruluş, amaç, görev ve ana ilkeleri Polis yüksek öğretim kanununun 3. maddesinde düzenlenmiştir. Buna göre: Emniyet teşkilatının memur, amir ve yönetici ihtiyacını karşılamak, ön lisans, lisans ve lisans üstü eğitim öğretim yapmak, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapmak üzere bilimsel özerkliğe sahip ve bünyesinde fakülte, enstitü ve polis meslek yüksekokulları bulunan bir yüksek öğretim kurumu olarak polis Akademisi kurulmuştur. Akademinin görevi, bu kanunda belirtilen amaç, nitelik ve genel müdürlüğün görev ve sorumluluklarına uygun olarak:

a) Temel bilimler ve sosyal bilim alanlarından birinde lisans düzeyinde bilgi ve beceriye sahip, mezuniyetten sonra verilecek görevleri yapabilecek, emrindeki

personeli veya birimi eğitebilecek ve yönetebilecek düzeyde emniyet teşkilatına amir ve yönetici yetiştirmek,

b) Başkanlığın bünyesinde kurulacak fakülte, enstitü veya enstitülerde emniyet hizmetleri sınıfından en az lisans düzeyinde eğitim öğretim görmüş amir ve yöneticilerle, aynı eğitim ve öğretim düzeyindeki diğer kişilere, ilgili bilim dallarında lisans üstü eğitim ve öğretim vermek,

c) Ön lisans düzeyinde eğitim öğretim yapan polis meslek yüksek okullarında, polis memuru yetiştirilmesini sağlamaktır.

Akademideki eğitim öğretimin plan ve programlanmasında ve uygulanmasında aşağıdaki ana ilkeler göz önünde bulundurulur:

a) Öğrencilere Atatürk İlke ve inkılapları doğrultusunda Atatürk milliyetçiliği, demokratik, laik ve sosyal hukuk devleti ilkelerine bağlı hizmet bilincinin ve mesleki değerlerin kazandırılması sağlanır.

b) Milli kültürümüz, örf ve adetlerimize bağlı, şekil ve özellikleri ile evrensel kültür ve milli birlik ve beraberliği güçlendirici ruh ve irade gücü kazandırılır.

c) Eğitim öğretim plan ve programları çağdaş, bilimsel ve teknolojik esaslara , ülke ve teşkilatın ihtiyaçlarına ve ayrıca öğrencinin lisans üstü düzeyde eğitim ve öğretim almasına imkan sağlayacak şekilde hazırlanır. Sürekli olarak geliştirilen bu plan ve programların koordinasyonu genel müdürlükçe yapılır.

d) Akademi, fakülte, enstitü ve polis meslek yüksek okullarının eğitim öğretimdeki verimliliklerinin artırılması, geliştirilmesi ve öğretim elemanlarının yetiştirilmeleri, Başkanlığın önerileri ile genel müdürlükçe planlanır ve gerçekleştirilir.

### **5.6.1. GÜVENLİK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ**

Polis akademisi başkanlığı güvenlik bilimleri fakültesi lisans eğitimine polis koleji mezunları ile genel lise, erkek teknik öğretim, kız teknik öğretim, ticaret ve turizm öğretimine bağlı okul mezunlarından sınavla öğrenci almaktadır. Ayrıca fakülteye yabancı ülkelerden öğrenciler eğitim öğretime devam etmektedirler. Güvenlik bilimler fakültesinin amacı polislik alanında teorik ve uygulamalı eğitim

yoluyla öğrencilerine 21.yüzyıl polis yöneticisinin ihtiyacı olan bilgi ve beceri donanımını sağlamaktır. Hızlı sosyo kültürel değişim yaşayan, globalleşen dünyada ülkemizin ihtiyacı olan her düzeyde verimli, etkili ve modern hizmet verecek, halkla ilişkiler güçlü polis yöneticileri yetiştirmektir.

Güvenlik Bilimleri Fakültesi birinci sınıftan ikinci sınıfa, ikinci sınıftan üçüncü sınıfa geçen veya bu sınıfı tekrarlayan öğrenciler emniyet genel müdürlüğünce aksine bir karar verilmedikçe, Aydın Didim Uygulamalı merkezi Eğitim tesislerinde en az bir, en çok iki ay süreyle, mesleki eğitim, atış tatbikatı, fiziki kondisyon ve ilk yardım konularında uygulamalı eğitime alınırlar. Yıl içi eğitimleri ile uygulamalı eğitimlerini başarıyla bitirerek son sınıfa geçmeye hak kazanan öğrenciler emniyet genel müdürlüğünün uygun göreceği il ve ilçeler de bir ay süreyle uygulamalı mesleki eğitime tabi tutulurlar.

Güvenlik bilimleri fakültesi mezunları lisans diploması alarak emniyet teşkilatı kanunuyla tespit edilen komiser yardımcısı rütbesiyle amir sınıfına terfi ettirilip ihtiyaç duyulan kadrolara atanırlar. Emniyet teşkilatının en üst rütbe ve makamlarına kadar yükselebilirler.

Güvenlik bilimler fakültesi ders müfredatı güvenlik alanı ile ilgili ulusal ve uluslararası gelişmeler izlenerek düzenlenmektedir. Böylece hizmet verilecek kesimi tanımayı hedefleyen dersler yanında mesleğe yönelik tüm bilgi ve becerileri kapsayıcı programlar geleceğin polis yöneticilerine sunulmaktadır. Fakültede öğrencilerin iyi bir polis amiri olmalarının amaçlanmasının yanı sıra etkin liderlik nitelikleri ile donanmalarını hedefleyen dersler verilmektedir. Güvenlik bilimleri fakültesinde okutulan dersler ve sınıflara göre dağılımı aşağıda verilmiştir.

POLİS AKADEMİSİ LİSANS EĞİTİMİNDE OKUTULAN DERSLERİN SINIFLARA GÖRE DAĞILIMI									
NO	DERSİN ADI	SINIFLAR							
		1.SINIF	2.SINIF	3.SINIF	4. SINIF (BRANŞ)				
					ORTAK(4)	ADLI	İDARI	SİYASİ	TRAFİK
1	ANAYASA HUKUKU	2							
2	HUKUK BAŞ.	2							
3	MEDENİ HUKUK		2						
4	İKTİSAT		2						
5	KAMU MALİYESİ						2		
6	SİLAH BİLGİSİ	2	2	2	2	2	2	2	2
7	YABANCI DİL	2	2	2	2	2	2	2	2
8	ATATÜRK İLKELERİ VE İNK. TAR.	1	1	1	1	1	1	1	1
9	Türk DİLİ	1	1	1					
10	BEDEN EĞİTİMİ	2	2	2	2	2	2	2	2
11	YAKIN SAVUNMA				2	2	2	2	2
12	İNSAN HAKLARIVE KAMU HÜRRİYETLERİ	2	2						
13	GENEL SOSYOLOJİ	2							
14	İDARE HUKUKU			2					
15	CEZA HUKUKU ( GENEL HÜKÜMLER )		2						
16	TOPLUM PSİKOLOJİSİ			2					
17	KAMU YÖNETİMİ	2							
18	ADLI TIP					2			
19	DEVLETLER UMUMİ HUKUKU		2						
20	POLİS MESLEK HUKUKU	2	2						
21	DEVLETLER HUSUSİ HUKUKU			2					
22	CEZA MUHAHEMELERİ USUL HUKUKU			2					
23	KRİMİNALOJİ		2						
24	PERSONEL YÖNETİMİ	2							
25	TRAFİK HUKUKU	2							2
26	İSTATİSTİK VE ARAŞTIRMA YÖN.						2		2
27	CEZA HUKUKU ( ÖZEL HÜKÜMLER )			2					
28	ADALET PSİKOLOJİSİ					2			
29	POLİS TAKTİKLERİ				2	2	2	2	2
30	DEVLET GÜVENLİĞİ VE HABER ALMA			2					
31	SORUŞTURMA VE YAZIŞMA TEKNİKLERİ				2	2	2	2	2
32	KRİMİNALİSTİK					2			
33	TRAFİK TEKNİK VE UYG.								2
34	TÜRK SİYASİ TARİHİ							2	
35	SİSTEM ANALİZİ				1	1	1	1	1
36	UYGULAMALI DAVRANIŞ BİLİMLERİ ( DRAMA )				2	2	2	2	2
37	ORGANİZE SUÇLAR					2	2		
38	SUÇ PSİKOLOJİSİ VE DAVRANIŞI			2					
39	TERÖRİZM VE TERÖR SUÇLARI							2	
40	GELİŞİM PSİKOLOJİSİ		2						
41	AVRUPA BİRLİĞİ İLE İLİŞKİLER			2					
42	TRAFİK GÜV. VE KAZA TAHKİKİ								2
43	KRİZ YÖNETİMİ			2					
44	HABER ALMA TEKNİKLERİ ( KEŞİF, TAKİP, )							2	
45	UYGULAMA	4	4	4	4	4	4	4	4
46	DİSİPLİN HUKUKU	2							
47	BİLGİSAYAR		2						
48	KAMUSAL DENETİM (SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİ E.)							2	
49	ÇOCUK SUÇLULUĞU					2	2	2	2
50	SATINALMA VE İKMAL HUKUKU						2		
	TOPLAM	30	30	30	30	30	30	30	30

**Tablo 5.1: Güvenlik Bilimleri Fakültesinde Okutulan Dersler**

Lisans eğitiminde ders programları ilk üç sınıfta polis mesleği için gerekli genel bilgileri son sınıfta da emniyet genel müdürlüğünün belirlediği türde ihtisas bölümleri için özel bilgiler kapsayacak şekilde düzenlemektedir.



### 5.6.2. GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Polis Akademisi Başkanlığı'nın fakülte ve yüksekokullarında ki öğretim üyesi ihtiyacı karşılanmasının yanında güvenlik bilimleri alanında uzman personel yetiştirmeyi amaçlayan güvenlik bilimleri enstitüsü 4652 sayılı polis yüksek öğretim kanunu gereği 2001 yılında kurulmuştur.

Güvenlik Bilimleri Enstitüsünün asıl öğrenci kaynağı polis akademisi başkanlığı güvenlik bilimler fakültesi mezunlarıdır. Bunun yanında yüksek lisans ve açılacak doktora programlarına İktisadi ve İdari Bilimler, Hukuk ve Siyasal Bilgiler Fakülteleri mezunları alınmaktadır. Güvenlik Bilimleri Enstitüsü;

- Suç araştırmaları
- Güvenlik yönetimi ve stratejileri
- Uluslararası polislik
- Trafik araştırmaları

Ana bilim dalı başkanlıklarından oluşmaktadır.

Yabancı uyruklu adayların lisansüstü programlara kabulü enstitünün teklifi üzerine yüksek kurulun görüşü alınarak polis akademisi yönetim kurulunca karara bağlanır. Bu öğrenciler alınan karardaki esas ve usuller çerçevesinde enstitüye kabul edilir.

Emniyet Teşkilatı bilimsel çalışma yapmanın ve bilimsel çalışma yapanın bir kurum için önemini bilmekte ve konuda somut adımlar atmaktadır. Polis Akademisininin öğretim üyesi gereksinimini gidermek amacıyla 45 personelinin değişik alanlarda yüksek lisans ve doktora yapmak amacıyla 1989 yılında İngiltere'nin değişik üniversitelerine göndermiştir. Eğitimini tamamlayan bu kişiler Polis Akademisine bağlı birimlerde halen çalışmaktadırlar. Ayrıca 1999 yılından itibaren de değişik alanlarda yüksek lisans ve doktora üzere ABD, Fransa ve Almanya'nın değişik üniversitelerine doktora ve yüksek lisans yapmak amacıyla

Emniyet personeli gönderilmektedir.<sup>55</sup> Ayrıca yurt içinde bulunan üniversitelerde Emniyet Genel Müdürlüğü adına Yüksek lisans veya doktora eğitimi yapan personel bulunmaktadır. EGM Eğitim Daire Başkanlığının 2000 yılı istatistiklerine göre yurtiçi üniversitelerde 155 yüksek lisans yapmış olan, 121 Yüksek lisans yapıyor olan, 10 doktora yapmış olan, 13 doktora yapıyor olan olmak üzere toplam 299 personel bulunmaktadır.<sup>56</sup> Bilimsel çalışmaların ağırlıklı olarak da kamu yönetim alanında olduğu görülmektedir. T.O.D.A.İ.E., Polis Akademisi, yurt içi ve yurt dışı üniversitelerinde son yıllarda yapılan akademik çalışmalar bu sayıyı önemli oranda arttırmaya devam etmektedir.

### 5.6.3. POLİS MESLEK YÜKSEKOKULLARI

Amacı Emniyet Teşkilatının polis memuru adaylarını mesleki, hukuki, sosyal ve kültürel dersleri ve uygulamaları içeren önlisans eğitimi ile yetiştirmek olan Polis Meslek Yüksekokulları, Polis Akademisi Başkanlığının bünyesinde kurulan, 2 yıllık önlisans düzeyinde eğitim veren kurumlardır. 20 Polis Meslek Yüksek Okulu 2001-2002 akademik yılında eğitim ve öğretime başlamıştır. Polis meslek yüksekokulu öğrencileri birinci sınıftan ikinci sınıfa geçtiklerinde beş hafta süreyle Emniyet Genel Müdürlüğünün uygun göreceği il ve ilçelerde uygulamalı mesleki eğitim olan görev başı eğitime ( staj ) tabi tutulurlar.

Polis Meslek Yüksekokullarından mezun olanlar polis memuru rütbesiyle Emniyet Teşkilatına aktif olarak katılmaktadırlar. Polis memuru yetiştiren Polis Okulları 2001 yılında Polis Meslek Yüksekokullarına dönüştürülerek eğitimde kalitenin artırılması, bilgili, kültürlü ve disiplinli teşkilat çalışanlarının yetiştirilmesi amaçlanmaktadır. Polis Meslek Yüksekokullarında okutulan derslerin sınıflara göre dağılımı aşağıda belirtilmiştir.

<sup>55</sup> GÖKÇEGÖZ, Fazlı: “Emniyet Genel Müdürlüğünde Bilimsel Çalışma Adına Yapılan Etkinlikler ve Bilim Adamı Yetiştirmeye Genel Bir Bakış”, *Polis Dergisi*, Sayı 6, Ankara, 2000, s.71

<sup>56</sup> YILDIZ, Murat: “Polis Akademisi Mezunlarının Lisansüstü Eğitimde Karşılaştıkları Sorunlar”, *Polis Bilimleri Dergisi*, C.2, Sayı 7-8, Ankara, 2000, s.104

S.N.	DERSİN ADI	1. SINIF	2.SINIF
1	HUKUK BAŞLANGICI	2	
2	ÖNLEYİCİ POLİS HİZMETLERİ VE POLİS TAKTİKLERİ		2
3	TOPLUM PSİKOLOJİSİ		2
4	GELİŞİM PSİKOLOJİSİ	2	
5	DAVRANIŞ BİLİMLERİ		1
6	DEVLET YAPISI VE NİTELİKLERİ	2	
7	ATATÜRK İLKELERİ VE İNKILAP TARİHİ	2	
8	YABANCI DİL	2	2
9	CEZA HUKUKU(Genel)	2	
10	CEZA HUKUKU(Özel)		2
11	TEMEL TRAFİK BİLGİLERİ		2
12	İNSAN HAKLARI KAMU HÜRRİYETLERİ	1	1
13	BEDEN EĞİTİMİ	2	2
14	YAKIN SAVUNMA	2	2
15	SİLAH BİLGİSİ VE ATIŞ	2	2
16	EMNİYET TEŞKİLATI(Polis Meslek Hukuku)	2	
17	POLİSİN GÖREV YETKİLERİ VE V MESLEK ETİĞİ		2
18	MESLEKİ TEKNİK YAZIŞMA VE BİLGİSAYAR		2
19	CEZA MUHAHEMELERİ USULU HUKUKU		2
20	Türk DİLİ	2	
21	DİSİPLİN HUKUKU	2	
22	DEVLET GÜVENLİĞİ VE HABER ALMA	2	
23	SUÇ ORGANİZASYONU VE KOVUŞTURMA USULU		2
24	MEDENİ HUKUK (Kişi Hukuku)		2
25	HALKLA İLİŞKİLER	1	
	TOPLAM	28	28

**Tablo 5.2: Polis Meslek Yüksekokullarında Okutulan Dersler**

Polis Meslek Yüksekokullarında Atatürk ilke ve inkılaplarına ve Atatürk milliyetçiliğine bağlı, Devletin ülkesi ve milleti ile bölünmez bütünlüğüne duyarlı, Türkiye Cumhuriyeti devletine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren, Emniyet Teşkilatının ilerlemesine yardımcı olabilecek nitelikte ilmi, mesleki teknik bilgi ve beceri sahibi, sorumluluklarını yüklenilme şuuruna ve başarılı görevler yapabilme yeteneğine sahip, polis halk ilişkilerine duyarlı polis memurları yetiştirilmesi amaçlanmakta ve bu doğrultuda çalışılmaktadır.

#### 5.6.4. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Bir kurumun kalite açısından verimli olabilmesi o kurumun tüm personelini amaçları doğrultusunda yetiştirmesine bağlıdır. Bireylerin çalıştıkları kuruma uyum sağlama, morallerini arttırma, kişiliklerini geliştirme ve mesleki formasyonlarını arttırabilmeleri gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazanabilmeleri için, hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin öğrenme, öğretme süreçlerinin bu amaçlara paralel olarak tasarlanması gerekmektedir. Eğitim dinamik bir süreçtir. Hizmet içi eğitim amaca ulaştırmanın tek yol olmamakla birlikte kurumlarda çalışan personelin görevini yerine getirebilmesi, değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi için gerekli yeterlilikleri kazandıran en etkili süreçtir.

Polis teşkilatı hizmet içi eğitime çok önem vermektedir. Emniyet Teşkilatının çeşitli hizmet dallarında çalıştırılacak uzman personel ihtiyacını karşılamak, personele hizmet için gerekli bilgi, beceri ve uygulama yeteneği kazandırmak, personelin hizmet alanındaki değişme ve gelişmelere uyumunu sağlamak, hizmet birimi değişen personelin yeni hizmet birimine intibakını kolaylaştırmak hedeflerine uygun olarak hizmet içi eğitim verilmektedir.

Hizmet içi eğitim etkinliklerin planlanması ve programın hazırlanması aşamalarında polisin görevini yaparken ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve davranışların belirlenmesi gerekir. Günümüzde uygulanan hizmet içi eğitim programları kısa süreli yetiştirmeye yönelik ve paket programlar şeklinde bir nitelik taşımaktadır. Gerçekleştirilen hizmet içi eğitim etkinliklerinin amacı, bireylerin hızla değişen ve gelişen koşullara verimli ve etkin bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olmaktır. Emniyet Teşkilatı tarafından düzenlenen hizmet içi eğitim programlarının sürecin her aşamasında izlenmesi ve bilimsel araştırma süreçlerinden de yararlanarak geliştirilmesi, verilen eğitimin kalitesinin artmasında belirleyici bir rol oynayacaktır.<sup>57</sup>

<sup>57</sup> GÖKÇE, a.g.m., s.163

Hizmet içi eğitim, kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini artırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir. Bu etkinliklere, çalışılan kurum içinde yada dışında, iş başında ya da iş dışında başvurabilir. Önemli olan bu etkinliklerin hizmetle ilişkili olmasıdır.<sup>58</sup>

Hizmet içi eğitim etkinliklerinde amaçlara ulaşılması beklenen kurumsal ve bireysel yararların sağlanması için, kurum yönetiminin eğitimin gereğine ve yararına inanması önemli ancak yeterli değildir. Kurumda çalışan personele görevleri ile ilgili yeterlilikleri kazandırmak için eğitimi planlayacak eğitimcilerin de eğitilmesi gerekmektedir.

---

<sup>58</sup> CANMAN, a.g.e., s.95

## ALTINCI BÖLÜM

### NİĞDE İLİNDE GÖREV YAPAN POLİS AMİRLERİNİN ETKİN LİDERLİK DAVRANIŞLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

#### 6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Çağdaş polis yönetimi topluma etkin, hızlı ve başarılı güvenlik hizmeti sunmayı zorunlu kılmaktadır. Ülkemizde iç güvenlik hizmeti sunan kurumlardan birisi de Emniyet Teşkilatıdır. Türk idari yapısı içerisinde önemli bir yer işgal eden Polis Teşkilatı son yıllarda attığı başarılı adımlarla önemli gelişmeler kaydetmiştir. Suçla mücadele alanında sağlanan bu başarıların insan odaklı ve insana değer veren bir anlayış çerçevesinde şekillenmesi zorunludur. Bir taraftan suç ve suçlu ile mücadele edilirken toplumun diğer bireylerinin rahatsız edilmemesine özen gösterilmeli, diğer taraftan teşkilat çalışanlarının çalışmalarda istekli ve mutlu olmaları sağlanmalıdır. Emniyet Teşkilatı hiyerarşik yapılanmanın olduğu bir kamu kurumudur. Bu nedenle suçla mücadelede başarılı olma ve personelin istekli olmasını sağlama Polis Amirlerinde etkin liderlik davranışlarının bulunması ile mümkündür. Araştırmamızın amacı Niğde ilinde görevli polis amirlerinin etkin liderlik niteliklerinin tespitini yapmak, liderlik kavramı ile ilgili genel görüşlerinin ortaya koymaktır. Araştırmamızda Polis Amirlerindeki etkin liderlik özelliklerinin tespitine yönelik bir anket uygulaması yapılmıştır. Anket sonuçlarına göre yapılan değerlendirme ile gerçekçi çözüm alternatifleri geliştirilmeye çalışılmıştır.

#### 6.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma ile Niğde İl Emniyet Müdürlüğü'nde ve Niğde Polis Meslek Yüksek Okulu'nda görev yapan farklı rütbelerde 54 Polis Amirine anket uygulanmıştır. Araştırma kapsamındaki Amirlerden elde edilecek bulguları bütün Emniyet Teşkilatına genellemek doğru sonuçlar elde etmemizi engeller. Zaman, maliyet ve ulaşımın sınırlı olması yalnızca Niğde ilinde görev yapan Polis Amirlerine yönelik anket uygulanmasını zorunlu kılmıştır.

### **6.3. ARŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın kütlesini Niğde İlinde görev yapan 54 Polis Amiri oluşturmaktadır. Araştırmada verileri objektif olarak toplayıp değerlendirmek amacıyla yüz yüze anket yöntemi ile Polis Amirlerine ulaşılmıştır.

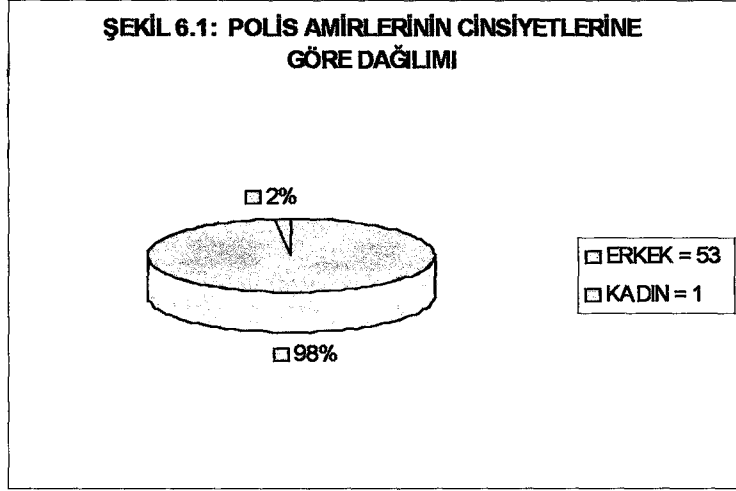
Verilerin değerlendirilmesinde SPSS-X 10.0 paket programından faydalanılmıştır. Her bir soru için ayrı ayrı frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Ankette yer alan yargıların değerlendirilmesinde 5'li likert ölçeğinden faydalanılmış ve sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir. Amirlerdeki etkin liderlik özelliklerinin tespitinde Pat Heim ve Elwood N. Chapman tarafından 1997 yılında geliştirilen liderlik değerlendirme cetveli uygulanmıştır. Ayrıca anketin son bölümünde Emniyet Teşkilatında yaşanan sıkıntılar ve yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlarla ilgili açık uçlu sorulara yer verilmiştir.

### **6.4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR VE SONUÇLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

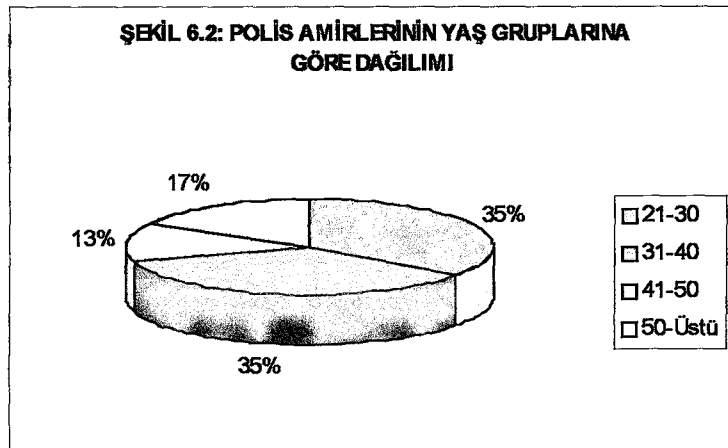
#### **6.4.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Anketin I. Bölümüne verilen cevaplar dikkate alınarak anketi cevaplandıran polis amirlerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumları, rütbe, mesleki kıdem, çalıştığı birimdeki görev sürelerinin tespiti yapılmıştır.

1 ) Anketi cevaplandıran polis amirlerinin cinsiyetlerine göre dağılımları Şekil 6.1 de görülmektedir. Polis amirlerinin % 98' i erkek, % 2 si kadındır. Bu verilerden polis teşkilatında kadın amir sayısının düşük olduğu, kadın işgücünden yeterince yararlanılmadığı sonucuna varılmaktadır.

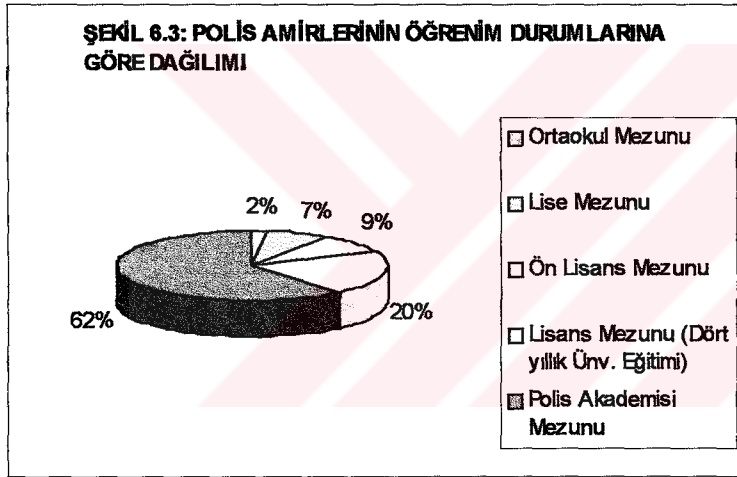


2) Anketi cevaplandıran polis amirlerinin yaş grupları itibariyle dağılımları Şekil 6.2 de görülmektedir. Polis amirlerinin % 35 oranla 21-30 yaş grubundan, % 35 oranla 31-40 yaş grubundan, % 17 oranla 50 yaş üstü yaş grubundan, % 13 oranla 41-50 yaş grubundan meydana geldiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre polis amirlerinin büyük çoğunluğunun 40 yaşından küçük, genç ve orta yaş grubunda yer aldıklarını söylemek mümkündür.

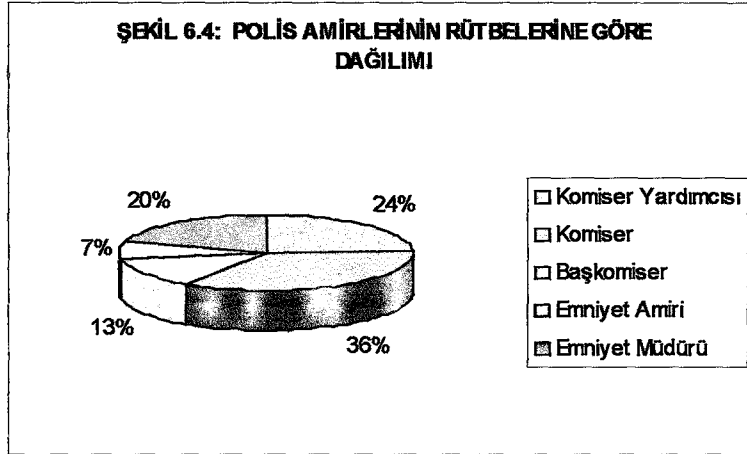




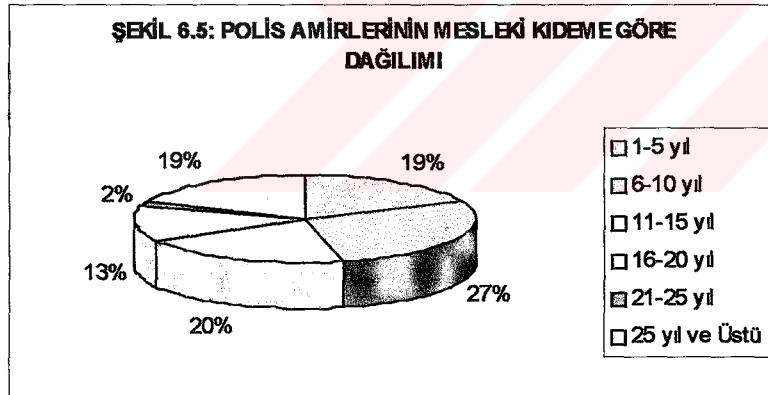
3) Anketi cevaplayan polis amirlerinin öğrenim durumlarını belirlemek üzere sorulan soruya verilen cevapların dağılımı Şekil 6.3 de görülmektedir. Polis amirlerinin % 62'sinin Polis Akademisi mezunu, % 20'sinin Lisans mezunu, % 9'unun Ön lisans mezunu, % 7'sinin Lise mezunu, % 2'sinin Ortaokul mezunu oldukları görülmektedir. Bu polis amirlerinden 5 kişinin Yüksek Lisans tamamladığı, 7 kişinin ise halen Yüksek Lisans öğrenimlerine devam ettikleri görülmektedir. Sıkça dile getirilen polislerin eğitim düzeylerinin düşük olduğu söylemlerinin gerçekleri pekte yansıtmadığı bu sonuçlarda açıkça görülmektedir. Öğrenim durumları lisans seviyesinin altında bulunan polis amirlerinin emeklilikleri yaklaşmış kişiler oldukları da görülmektedir.



4) Anketi cevaplayan polis amirlerinin rütbelere göre dağılımları Şekil 6.4 de görülmektedir. Polis amirlerinin % 36 oranla Komiser, % 24 oranla Komiser Yardımcısı, % 20 oranla çeşitli sınıflarda Emniyet Müdürü, % 13 oranla Başkomiser, % 7 oranla Emniyet Amiri rütbelerinde oldukları görülmektedir. Emniyet teşkilatında rütbe dağılımının piramit şeklinde olması gerekir. Üst rütbelere doğru sayıların azalması gerekmektedir. Üst rütbelerde aşırı yığılma kariyer endişesi taşıyan polis amirlerini olumsuz yönde etkilemekte başka kurumlara yatay geçişlere sebep olmaktadır.



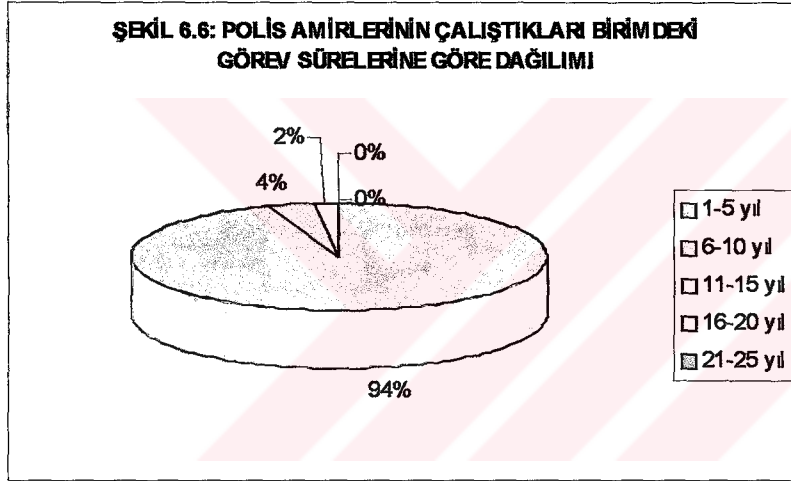
5) Anketi cevaplayan polis amirlerinin mesleki kıdemlerini gösteren dağılım Şekil 6.5 de görülmektedir. Polis amirleri % 27 oranla 6-10 yıl, % 19 oranla 1-5 yıl, % 19 oranla 25 yıl üstü, % 13 oranla 16-20 yıl, % 2 oranla 21-25 yıllık sürelerde görev yapmaktadırlar.



6) Anketi cevaplayan Polis Amirleri Niğde İl Emniyet Müdürlüğü Terörle Mücadele, Güvenlik, Asayiş, Kaçakçılık Ve Organize Suçlarla Mücadele, Personel, Eğitim, Çocuk, Olay Yeri İnceleme, Trafik Tescil Ve Denetleme, Pasaport Ve Yabancılar, Ruhsat Tebligat Ve İşlemler, Muhabere şubelerinde görevli amirlerle Niğde Polis Meslek Yüksekokul Müdürlüğü Öğrenci İşleri, Eğitim, Destek Hizmetleri, Koruma, Personel, İdari Ve Mali İşler Şube müdürlüklerinde görevli amirlerden oluşmaktadır.

7) Anketi cevaplayan Polis Amirlerinden 11 tanesinin değişik tarihlerde liderlikle ilgili eğitim aldıkları görülmektedir.

8) Anketi cevaplandıran polis amirlerinin halen çalıştıkları birimdeki görev sürelerini gösteren dağılım Şekil 6.6 da görülmektedir. Polis amirlerinin % 94 oranla 1-5 yıl, % 4 oranla 6-10 yıl, % 2 oranla 11-15 yıldır aynı birimde görev yaptıkları görülmektedir. 15 yılın üzerinde aynı birimde çalışan amir bulunmaktadır. Bu dağılım polis amirlerinin görevlendirilmesinde uzmanlaşmaya gereken önemin verilmediğini, amirlerin görev yerlerinin çok sık değiştirildiğini göstermektedir.



#### 6.4.2. POLİS AMİRLERİNİN ETKİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN KARAR YARGILARI

Etkin liderin özelliklerine ilişkin olarak genel kabul görmüş yargıların polis amirlerince uygulanma derecelerini belirlemeye yönelik olarak verilen değerlere katılım dağılımı tablo 6.1 de gösterilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS-X 10.0 paket programından faydalanılmıştır. Anketi cevaplandıran polis amirlerinin etkin liderlik özelliklerinin tespiti için 5' li likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Polis amirlerinin etkin liderlik özelliklerinin tespitinde Pat Heim ve Elwood N. Chapman tarafından 1997 yılında geliştirilen liderlik değerlendirme cetveli uygulanmıştır.

Polis amirlerinin liderlik değerlendirme cetveline göre puanları 80 veya daha fazla ise etkin liderlik özellikleri taşıdıkları ve liderlik rolüne hazır oldukları belirtilmektedir. Puanları 60 ile 80 arasında ise etkin liderlik özelliklerini tam olarak taşımadıkları liderlik rolü için hazırlanmaları gerektiği belirtilmektedir.

**TABLO 6.1: ETKİN LİDERİN ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN KARAR YARGISI**

	<b>YARGILAR</b>	<b>Daima 5</b>	<b>Genellikle 4</b>	<b>Sırası Geldikçe 3</b>	<b>Nadiren 2</b>	<b>Asla 1</b>
1	Astlarımın davranışlarını ve duygularını anlamak için kendimi sürekli geliştiririm ve onların yerine kendimi koyarım.	16 %30	28 %51	10 %19	0 %0	0 %0
2	Başarılı olmam personelimi dinlemem ve onların problemlerini çözmemle mümkündür. Astlarım benimle istedikleri zaman rahatça görüşebilirler	36 % 66	16 % 30	2 % 4	0 % 0	0 % 0
3	Olaylar karşısında astlarımı bu bizim işimiz, bu problemi çözecek olan kişiler de bizleriz düşüncesini benimseterek onları istekli hale getiririm.	32 % 60	17 % 31	5 % 9	0 % 0	0 % 0
4	Personelimden daha iyi verim alabilmek için çalışma koşullarını kolaylaştırırım. Astlarımı topluluk içinde takdir ederim, En küçük başarıyı bile ödüllendiririm.	10 % 19	25 % 47	16 % 30	1 % 2	1 % 2
5	Teşkilatta çalışanlar bana güvenirlere, ben de onlara güvenirim, bu nedenle onları baskı altına almadan teşkilatın amaçlarının gerçekleşmesini sağlarım.	19 % 35	30 % 56	5 % 9	0 % 0	0 % 0
6	Teşkilatın işleyişinde insan unsuruna, yani astlarıma teknolojik gelişmelerden daha fazla önem ve değer veririm.	28 % 52	18 % 33	7 % 13	1 % 2	0 % 0
7	Astlarımı yalnızca verilen görevleri yerine getiren bir nesne olarak görmem. Onların duygu ve düşünceleri olabileceğini, mutlu oldukları takdirde daha verimli olacaklarını bilen bir kişiyim.	39 % 72	15 % 28	0 % 0	0 % 0	0 % 0
8	Gücümü resmi yetkilerimden ziyade olumlu kişisel özelliklerimden alırım. Teşkilatımın amaçlarını en iyi şekilde çevreme yansıtırım ve çevremde davranışlarımla hemen fark edilirim.	17 % 31	34 % 63	3 % 6	0 % 0	0 % 0
9	Çalıştığım birimle ilgili gerekli mesleki bilgim olmasına rağmen işin her ayrıntısını bilmem. Fakat yönlendirme, rehber olma bilgi ve becerilerine sahibim	21 % 39	30 % 55	3 % 6	0 % 0	0 % 0
10	Astlarımın belirli konularda bana yol göstermesini anlayışla karşılarım Astlarımla yaptığım toplantılarda dostça şakalar ve dostça yorumlar yaparım.	14 % 26	24 % 44	14 % 26	2 % 4	0 % 0

11	Astlarıma verdiğim emirlerin teşkilatın amaçlarına uygun, anlaşılır olmasına ve de gerçekleştirilebilecek nitelikte hayatın gerçekleriyle çatışmamasına dikkat ederim.	32 % 59	19 % 35	3 % 6	0 % 0	0 % 0
12	Astlarımla örgüt içinde ve dışında kişisel olarak mutlu olmaları için çabalarım. Astlarımla düzenlenen sosyal etkinliklere katılmayı severim.	8 %15	29 %54	11 %20	6 %11	0 %0
13	Üst makamlardan verilen her emri yapmak yerine doğru olanları yapar diğerlerini üstlerine bildiririm. Yani işleri doğru yapan değil, doğru işleri yapan kişiyimdir.	14 % 26	24 % 46	8 % 15	5 % 9	2 % 4
14	Yapılan toplantılarda toplantıya katılan herkesle fikirlerim çatışsa, oy birliğine karşı olsa dahi yanlış gördüğüm işlemlerde toplantıda üstlerim bile olsa karşı gelmeye cesaret ederim.	8 % 15	15 % 28	17 % 33	8 % 15	5 % 9
15	Çalıştığım birimde karşılaşılan problemleri üst makamlardan gelecek emir ve talimatlara gerek olmaksızın çözebilirim.	9 % 17	25 % 47	16 % 30	3 % 6	0 % 0
16	Orijinal fikirlerim vardır. Sorumluluk almayı ve riske atılmayı severim.	7 % 13	18 % 33	24 % 45	5 % 9	0 % 0
17	Astlarımla bir ekip halinde çalışmalarını sağlarım. Benim bu ekibin bir üyesi olduğumu astlarımla da hissetmelerini sağlayacak davranışlarda bulunurum.	27 % 50	21 % 39	5 % 9	1 % 2	0 % 0
18	Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirecek planları astlarımla birlikte hazırlarım, yapılacak işleri sıraya koyarım.	15 % 28	28 % 51	8 % 15	2 % 4	1 % 2
19	Teşkilatımın işleyişinde değişiklik yapmaya ve yeniliklere karşı istek duyarım.	24 % 44	21 % 39	7 % 13	1 % 2	1 % 2
20	Astlarımla isimlerini bilirim. Onlara hitap ederken isimlerini kullanırım. Örneğin Ahmet Bey, Filiz Hanım vb...	33 % 66	17 % 31	3 % 6	1 % 2	0 % 0

Tablo 6.1 de anlaşıldığı üzere anketi cevaplayan 54 polis amirinin 36 tanesinin % 67 oranla etkin liderlik özellikleri sergiledikleri görülmektedir. 18 polis amirinin ise % 33 oranla etkin liderlik özellikleri sergilemedikleri, etkin liderlik için kendilerini geliştirmeleri gerektiği görülmektedir.

Ayrıca Polis akademisi mezunu amirler ile polis memurluğundan sınavla polis amiri olanlar, Liderlik eğitimi alan polis amirleri ile liderlik eğitimi almayan polis amirleri, farklı rütbelerdeki polis amirlerinin birbirleri arasında ve mesleki kıdemi on yıldan az olan polis amirleri ile mesleki kıdemi on yıldan fazla olan polis amirlerinin etkin liderlik davranışları ile ilgili karşılaştırmalar yapılmıştır. Karşılaştırmaların değerlendirilmesinde Dr. Türker BAŞ' ın Anket kitabından faydalanılmıştır.

1) Polis akademisi mezunu amirler ile polis memurluğundan sınavla polis amiri olanlar arasında etkin liderlik özelliklerinin karşılaştırması yapılmıştır.

$H_0$  = Polis akademisi mezunu amirler ile polis memurluğundan sınavla polis amiri olanların etkin liderlik düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_1$  = Polis akademisi mezunu amirlerin etkin liderlik davranış düzeyi polis memurluğundan sınavla polis amiri olanların etkin liderlik düzeylerinden daha yüksektir.

İşlemler sonucunda elde ettiğimiz çıktılar Tablo 6.2 de verilmiştir. İlk tablo her bir grup hakkında tanımlayıcı istatistikler ikinci tablo t testinin sonuçlarını içermektedir. Tabloda “ Sig “ sütunu altındaki değer belirlenen 0.05 alfa değerinden büyükse sıfır hipotezi kabul, 0.05 alfa değerinden küçükse sıfır hipotezi reddedilir. Araştırmamızda  $0.082 > 0.05$  olduğundan sıfır hipotezi kabul edilmekte yani, Polis akademisi mezunu amirler ile polis memurluğundan sınavla polis amiri olanların etkin liderlik düzeyleri arasında fark olmadığı sonucuna varılmaktadır.

#### Etkin Liderlik Düzeyi

<b>Polis Akademisi Mezunu Amirler</b>	<b>85</b>	<b>79</b>	<b>87</b>	<b>88</b>	<b>86</b>	<b>76</b>	<b>98</b>	<b>76</b>	<b>85</b>	<b>81</b>
<b>Polis Memurluğundan Amir Olanlar</b>	<b>88</b>	<b>77</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>84</b>	<b>69</b>	<b>89</b>	<b>88</b>	<b>94</b>	<b>92</b>

**Tablo 6.2: Group Statistics ve Independent Samples Test tablosu****Group Statistics**

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1,00	10	84,1000	6,5735	2,0787
	2,00	10	82,4000	9,3476	2,9560

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00001	Equal variances assumed	3,401	,082	,470	18	,644	1,7000	3,6137	-5,8921	9,2921
	Equal variances not assumed			,470	16,152	,644	1,7000	3,6137	-5,9549	9,3549

2) Liderlik eğitimi alan polis amirlerinin etkin liderlik düzeyleri ile liderlik eğitimi almayan polis amirlerinin etkin liderlik düzeylerinin karşılaştırılması yapılmıştır.

$H_0$  = Liderlik eğitimi alan polis amirlerinin etkin liderlik düzeyleri ile liderlik eğitimi almayan polis amirlerinin etkin liderlik düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_1$  = Liderlik eğitimi alan polis amirlerinin etkin liderlik düzeyleri liderlik eğitimi almayan polis amirlerinin etkin liderlik düzeylerinden daha yüksektir.

İşlemler sonucunda elde ettiğimiz çıktılar Tablo 6.3 de verilmiştir. İlk tablo her bir grup hakkında tanımlayıcı istatistikler ikinci tablo t testinin sonuçlarını içermektedir. Tabloda " Sig " sütunu altındaki değer belirlenen 0.05 alfa değerinden büyükse sıfır hipotezi kabul, 0.05 alfa değerinden küçükse sıfır hipotezi reddedilir. Araştırmamızda  $0.31 > 0.05$  olduğundan sıfır hipotezi kabul edilmiş yani, Liderlik eğitimi alan polis amirlerinin etkin liderlik özellikleri ile liderlik eğitimi almayan polis amirlerinin etkin liderlik düzeyleri arasında fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

### Etkin Liderlik Düzeyi

Liderlikle İlgili Eğitim Alan Polis Amirleri	86	76	93	82	83	72	89	85	78	86
Liderlikle İlgili Eğitim Almayan Polis Amirleri	85	90	94	77	85	76	84	87	86	61

**Tablo 6.3: Group Statistics ve Independent Samples Test tablosu**

#### Group Statistics

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1,00	10	83,0000	6,2716	1,9833
	2,00	10	81,5000	9,2526	2,9259

#### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
VAR00001	Equal variances assumed	1,078	,313	,424	18	,676	1,5000	3,5347	-5,9262	8,9262
	Equal variances not assumed			,424	15,829	,677	1,5000	3,5347	-5,9999	8,9999

3) Polis amirlerinin rütbelere göre etkin liderlik düzeylerinin karşılaştırılması yapılmıştır.

$H_0$  = Polis amirlerinin etkin liderlik davranışlarında rütbelere arasında fark yoktur.

$H_1$  = Polis amirlerinin etkin liderlik davranışları rütbelere yükseldikçe artmaktadır.

İşlemler sonucunda elde ettiğimiz çıktılar Tablo 6.4 de verilmiştir. Tablonun birinci sütununda değişkenlik kaynakları ifade edilmektedir. Bunlar sırasıyla gruplar arası, grup içi ve toplam değişkenliklerdir. İkinci sütunda ise her bir değişkenlik kaynağına ait sapmaların karelerinin toplamları verilmiştir. Üçüncü sütunda df serbestlik derecesi değerleri, dördüncü sütunda ise varyans tahminleri yer almaktadır. Beşinci sütunda gruplar arası varyans tahmininin grup içi varyans tahminine bölünmesi ile bulunan F istatistiği verilmiştir. Son sütunda verilen Sig değeri ise sıfır hipotezini ret yada kabul etmek için kullanılır. Buradaki değer anlamlılık düzeyinden küçükse  $H_0$  hipotezi reddedilir, bu değer anlamlılık düzeyinden büyük olması halinde ise  $H_0$  hipotezi korunur. Analizimizi 0.05 anlamlılık düzeyinde



yaptığımızdan ve değerler  $0.86 > 0.05$  olması itibarıyla  $H_0$  hipotezi kabul edilmiş yani, rütbenin etkin liderlik davranışlarını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

Rütbe	Etkin Liderlik Düzeyi					
	83	87	79	88	75	75
Emniyet Müdürü	83	87	79	88	75	75
Emniyet Amiri	86	76	80	84	76	85
Baş Komiser	86	82	85	94	76	70
Komiser	85	81	83	86	85	88
Komiser Yardımcısı	88	70	73	92	77	88

**Tablo 6.4: Anova analiz sonuçları tablosu**

**ANOVA**

VAR00001

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	53,533	4	13,383	,315	,865
Within Groups	1063,167	25	42,527		
Total	1116,700	29			

4) Mesleki kıdem ile etkin liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir.

$H_0$  = Mesleki kıdemi 10 yıldan fazla olan polis amirleri ile mesleki kıdemi 10 yıldan az olan polis amirlerinin etkin liderlik düzeyleri arasında fark yoktur.

$H_1$  = Mesleki kıdemi 10 yıldan fazla olan polis amirlerinin etkin liderlik düzeyi mesleki kıdemi 10 yıldan az olan polis amirlerinin etkin liderlik düzeyinden yüksektir.

İşlemler sonucunda elde ettiğimiz çıktılar Tablo 6.5 de verilmiştir. İlk tablo her bir grup hakkında tanımlayıcı istatistikler ikinci tablo t testinin sonuçlarını içermektedir. Tabloda "Sig" sütunu altındaki değer belirlenen 0.05 alfa değerinden büyükse sıfır hipotezi kabul, 0.05 alfa değerinden küçükse sıfır hipotezi reddedilir. Araştırmamızda  $0.29 > 0.05$  olduğundan sıfır hipotezi kabul edilmekte yani, Mesleki kıdemi 10 yıldan fazla olan polis amirleri ile mesleki kıdemi 10 yıldan az olan polis amirlerinin etkin liderlik düzeyleri arasında fark olmadığı sonucuna varılmaktadır.

**Etkin Liderlik Davranışları**

<b>Mesleki Kıdemi On Yıldan Az Olan Polis Amirleri</b>	<b>85</b>	<b>83</b>	<b>88</b>	<b>92</b>	<b>95</b>	<b>76</b>	<b>84</b>	<b>82</b>	<b>93</b>	<b>81</b>
<b>Mesleki On Yıldan Fazla Olan Polis Amirleri</b>	<b>70</b>	<b>92</b>	<b>77</b>	<b>88</b>	<b>82</b>	<b>83</b>	<b>75</b>	<b>89</b>	<b>94</b>	<b>76</b>

**Tablo 6.5: Group Statistics ve Independent Samples Test tablosu**

**Group Statistics**

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00001	1,00	10	85,9000	6,0083	1,9000
	2,00	10	82,6000	8,0305	2,5395

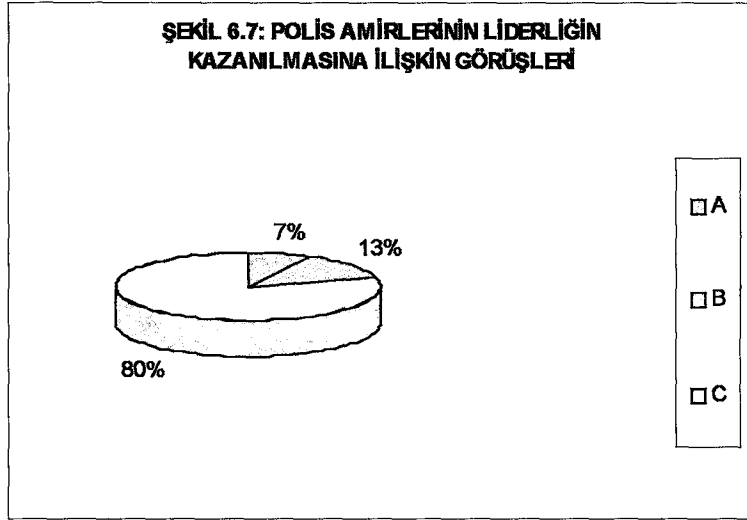
**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00001	Equal variances assumed	1,150	,298	1,040	18	,312	3,3000	3,1716	-3,3632	9,9632
	Equal variances not assumed			1,040	16,672	,313	3,3000	3,1716	-3,4015	10,0015

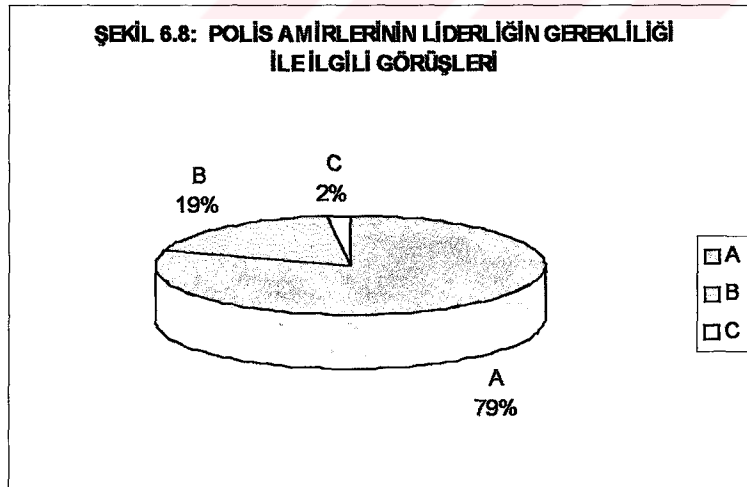
### **6.4.3. POLİS AMİRLERİNİN LİDERLİK KAVRAMIYLA İLGİLİ GENEL YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

Anketin 3. bölümüne verilen cevaplar dikkate alınarak liderliğin kazanılması, liderliğin gerekliliği, liderlik yaklaşımları, liderin davranış biçimi, liderin güç kaynağı ile ilgili polis amirlerinin görüşleri tespit edilmiştir.

1) Anketi cevaplayan polis amirlerinin Liderliğin kazanılmasına ilişkin görüşlerini belirlemek üzere verilen cevapların dağılımı Şekil 6.7 de görülmektedir. Polis amirleri % 80 oranla liderliğin doğuştan gelen ve sonradan kazanılan özelliklerin bütünü , % 13 oranla liderliğin eğitim ve deneyimle kazanılacağı, % 7 oranla liderliğin doğuştan olduğu düşüncesindedirler.

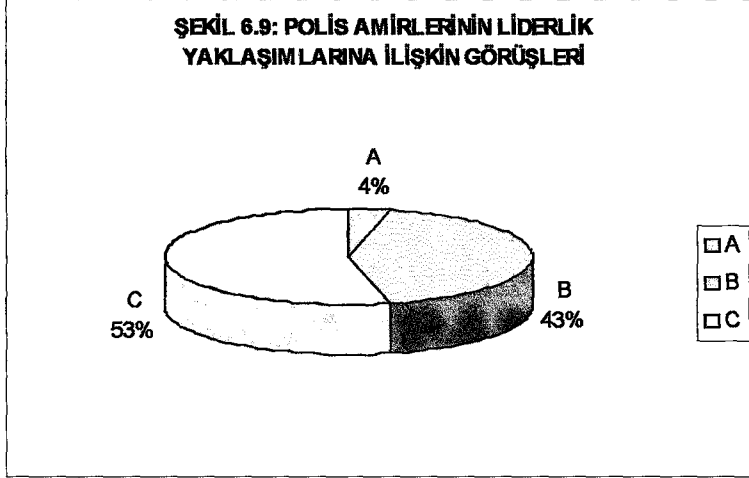


2) Bir organizasyonda liderliğin gerekliliği ile ilgili soruya verilen cevapların dağılımı Şekil 6.8 de görülmektedir. Anketi cevaplayan polis amirleri % 79 oranla bir organizasyonun başarılı olabilmesinin liderle mümkün olacağını, % 19 oranla bir organizasyonun başarılı olmasında kuralların liderden daha önemli olduğunu, % 2 oranla bir organizasyonun başarılı olabilmesi için lidere gerek olmadığını belirtmişlerdir.

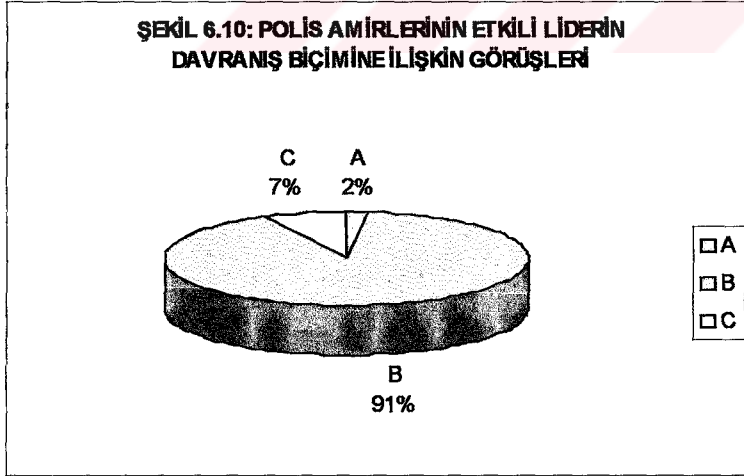


3) Anketi cevaplayan polis amirlerinin liderlik yaklaşımları ile ilgili cevapları Şekil 6.9 da görülmektedir. Polis amirleri % 53 oranla Durumsallık liderlik

yaklaşımını, % 43 oranla Davranışsal liderlik yaklaşımını, % 4 oranla Özellikler yaklaşımını daha doğru bir yaklaşım olarak düşünmektedirler.

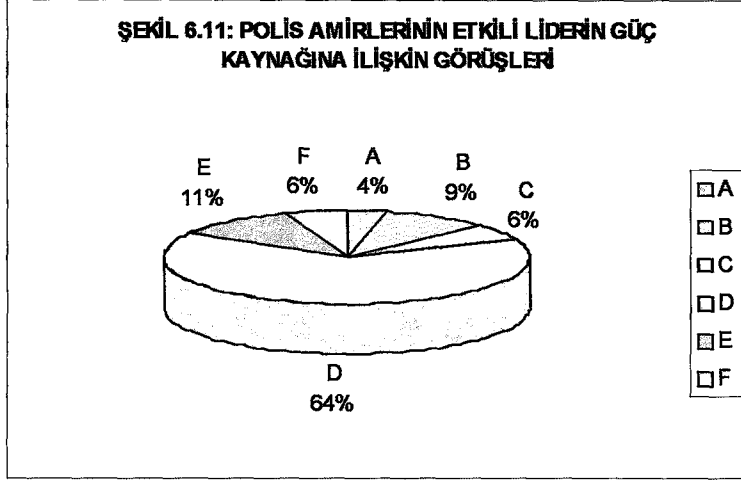


4) Anketi cevaplandıran polis amirlerinin etkili bir liderin davranış biçimine ilişkin görüşleri Şekil 6.10 da görülmektedir. Polis amirleri % 91 oranla Demokratik, % 7 oranla Liberal, % 2 oranla Otokratik liderlik biçimini benimsemektedirler.



5) Anketi cevaplandıran polis amirlerinin etkili bir liderin güç kaynağına ilişkin görüşleri Şekil 6.11 de görülmektedir. Polis amirleri % 64 oranla Bilgi gücünü, % 11 oranla Karizmatik ( beğeniye dayanan ) gücü, % 9 oranla Ödül gücünü, % 6 oranla

Uzmanlık gücünü, % 6 oranla Cezalandırma gücünü, % 4 oranla Biçimsel gücü etkili liderin güç kaynağı olarak düşünmektedirler.



#### 6.4.4. EMNİYET TEŞKİLATINDA POLİS AMİRLERİNİN KARŞILAŞTIĞI GENEL SORUNLAR

Anketin son bölümünde anketi cevaplandıran polis amirlerine polislerin yaşadığı en önemli sorunlar, üstlerde görülen en önemli yönetim hataları, değişiklik yapabileceği bir mevkide Emniyet Teşkilatı ile ilgili ilk yapacağı icraatlarla ilgili üç adet açık uçlu soruya yer verilmiştir.

1) Emniyet Teşkilatı mensuplarının yaşadığı en önemli sorunlarla ilgili polis amirlerinin cevapları aşağıda belirtilmiştir. Belirtilen sorunlar tekrarlanma sıklığına göre sıralanmıştır. Tekrarlanma sıklığı parantez içinde belirtilmiştir.

- a. Emniyet teşkilatı çalışanlarının ücretlerinin yetersizliği ( maaş, tazminatlar, fazla mesai vb. ) ( 33 )
- b. Çalışma şartlarının ağırlığı, çalışma sürelerinin uzunluğu ( gece, tatiller, yılbaşı, bayramlar gibi zaman dilimlerinde herkes dinlenirken çalışmak ) ( 27 )

- c. Emniyet Teşkilatının özerk olamamasından kaynaklanan baskılar ( siyasi, bürokratik vb. ) ( 9 )
- d. Halkın Polise, Polisinde kendi içinde birbirlerine güvenmemesi ( 9 )
- e. Emniyet Teşkilatının katı hiyerarşik yapısı ve amir baskısı ( 8 )
- f. Eğitim yetersizliği ( mesleğe hazırlama ve hizmet içi eğitimde ) ( 7 )
- g. Emniyet Teşkilatı yönetiminde liyakate önem verilmemesi, tavassutun yaygın olması ( Atama, terfi vb. ) ( 6 )
- h. Emniyet Teşkilatı ve çalışanlarına sahip çıkılmaması, sürekli eleştirilmesi ( 6 )
- i. Emniyet Teşkilatı çalışanlarının polisi ilgilendiren mevzuat konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları ( 6 )
- j. Emniyet Teşkilatı çalışanlarının hem kendi içinde, hem de halka ilişkilerde iletişim eksikliğinden kaynaklanan sıkıntılar ( 5 )
- k. Polisin görev ve yetkilerinin fazla, açık ve anlaşılır olmaması ( 5 )
- l. Anti sosyal hayat yaşama, aileye yeterli vakit ayıramama , sosyal ilişkilerde eksiklik ( 4 )
- m. Personele değer verilmemesi ( 4 )
- n. Çok sık tayin olma nedeniyle polis ailelerinin yeni çevreye uyum sorunu, çocukların eğitim sorunu ( 3 )
- o. Emeklilikte yaşanan maddi sıkıntılar ( 3 )
- p. Polisin kendini topluma anlatamaması ( 2 )
- q. Disiplin tüzüğü'nün çağdaş olmaması
- r. Üst rütbelerde yığılma
- s. Polis birimleri arasında yaşanan ayrımcılık
- t. Uzmanlaşmaya önem verilmemesi
- u. Aktif birimlere gereken özen ve değer gösterilmemesi ( Karakol, trafik vb. )

Anketi cevaplayan polis amirleri polis teşkilatının yaşadığı en önemli problemleri, ücretler ve çalışma şartları olarak belirlemektedirler. Buradan Emniyet teşkilatının en önemli sorunun motivasyon konusunda yaşanan sıkıntılar olduğunu söyleyebiliriz ki motivasyon Etkin Liderin en önemli özelliklerindedir.

2.Emniyet Teşkilatındaki üstlerde görülen en önemli yönetim hataları ile ilgili polis amirlerinin cevapları aşağıda belirtilmiştir. Yönetim hataları tekrarlanma sıklığına göre sıralanmıştır. Tekrarlanma sıklığı parantez içinde belirtilmiştir.

- a. Astlara değer vermeme, astlara güvensizlik, astların fikirlerini dikkate almama, astları dinlememe (35)
- b. Astlarına yetki devrinde bulunmama, teferruatla meşgul olma (11)
- c. Astlarını yaşadığı mesleki problemlerde yalnız bırakma, astlarına sahip çıkmama (10)
- d. Yeniliklere açık olmama, yenilikleri uygulamada yavaş davranma (9)
- e. Personeli görevlendirmede, ödül ve cezalandırma işlemlerinde haksız davranma, liyakate önem vermeme (8)
- f. Personele uygun görev dağılımı yapmama, atama ve yer değiştirmede objektif olmama (8)
- g. Kendini aşırı beğenme, bencil davranışlar sergileme (6)
- h. Kendini geliştirmeme, bilgisizlik (6)
- i. Aşırı disiplin veya aşırı disiplinsizlik (6)
- j. Personel arasında ayırım yapma (4)
- k. Motivasyona önem vermeme, personelin istekli çalışmasını gözetmeme (4)
- l. İnsiyatif kullanamama, cesur davranamama (3)
- m. Personeli çıkarları için kullanma (3)
- n. Teferruatla meşgul olma
- o. Branşlaşmaya önem vermeme
- p. Kanunsuz davranma
- q. Sorumluluktan kaçınma

Anketi cevaplayan polis amirleri polis teşkilatında yaşanan en önemli yönetim hatası olarak, astlara değer vermeme, astları dinlememe, astların fikirlerini dikkate almama, astlara yetki devrinde bulunmama, teferruatla meşgul olma konularını belirtmişlerdir. İnsan unsurunun yoğun olarak kullanıldığı ve de ast üst ilişkisine dayanan hiyerarşik yapının bulunduğu göz önüne alınırsa Emniyet teşkilatında yönetim alanında çok ciddi sıkıntılar olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu sıkıntılar

çözümü için polis amirlerinin etkin liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Etkin liderliğin en önemli göstergesi çalışanlara değer vermektir.

3. Emniyet Teşkilatında değişiklikler yapabilecek bir mevkide olmaları halinde polis amirlerinin yapacakları ilk icraatları aşağıda belirtilmiştir. İcraatlar tekrarlanma sıklığına uygun sıralanmıştır. Tekrarlanma sıklığı parantez içinde belirtilmiştir.

- a. Çalışma şartlarını düzeltme, fazla mesai, gece ve tatil günlerindeki çalışmalarını ayarlama, uygun dinlenme süresini tespit etme (24)
- b. Atamalarda, tayin ve terfilerde objektif ölçütlere uygun davranma liyakate önem verme (22)
- c. Ücretlerde iyileştirme sağlama, çalışmanın karşılığı ekonomik hakları sağlama (13)
- d. Emniyet teşkilatını özerk bir yapıya kavuşturma, dış baskılardan kurtarma (12)
- e. Polisin görev ve yetkilerini yeniden düzenleme (7)
- f. Polisin sosyal yaşantısına daha fazla önem verme (7)
- g. Eğitime önem verme ( Mesleğe hazırlama ve hizmet içi eğitim ) (7)
- h. İl Emniyet Müdürlüğü, Daire Başkanlığı gibi makamlarda bulunmayı belirli sürelerle bağlama, bu makamları işgal edenlerin yetkilerini azaltma (6)
- i. Personel seçimine önem (5)
- j. Uzmanlaşmaya önem (4)
- k. Katı hiyerarşiyi ortadan kaldırma (3)
- l. Disiplin tüzüğünü çağın şartlarına göre düzenleme (3)
- m. Polis birimleri arasındaki ayrıma son (3)
- n. Taşra polis birimlerine daha fazla önem verme (2)
- o. Polisin çalışırken kendini güvende hissetmesini sağlama (2)
- p. Adli polis kurma

Anketi cevaplandıran polis amirlerinin polis teşkilatında yapmak istedikleri ilk değişiklikler, çalışma şartlarını düzeltme, Atamalarda, tayin ve terfilerde objektif ölçütlere uygun davranma, liyakate önem verme, Ücretlerde iyileştirme sağlama, Emniyet teşkilatını özerk bir yapıya kavuşturmadır.



## SONUÇ

Örgütlerde günümüzde en önemli konulardan birisi yönetimdir. Çok hızlı bir değişim sürecinin yaşandığı günümüz yönetim anlayışında örgütler başarılı olmak için bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Ülkemiz kamu yönetiminde çok önemli bir konuma sahip olan Türk Emniyet Teşkilatı da bu değişime kendini uydurması gereken örgütlerin başında gelmektedir.

Polis teşkilatı insan faktörünün çok önemli olduğu, kendine has örgütsel kültürü olan bir kamu kurumudur. Polislik mesleği bireysel özgürlükleri sınırlayıcı yetkilerle donatılmış, toplum içinde bulunduğu farklı konum kendine has etik değerler oluşturmuş bir meslek grubudur. Liderlik ve örgütsel kültürün birbirine bağlı olgular olması nedeniyle Polis teşkilatındaki yönetici pozisyonundaki kişilerin diğer kamu ve özel yönetimlerdeki yöneticilerden farklı özellik gösteren bir konumda olmaları gerekir. Etkin liderliğin her bir özelliği neticede örgütsel kültürün biçimlenmesine yardımcı olmaktadır. Diğer taraftan örgütsel kültür liderliğin etkinliğini derinden etkiler. Liderlik örgütsel kültürün gelişmesinde önemli rol oynamaktadır.

Fedakarlık gerektiren, çalışma şartları ağır, stresli ve güç bir meslek olan Polislik mesleğinin yöneticilerinin sevgiyle yaklaşan ve mesleğin gerektirdiği disiplin ile esnek veya toleranslı yönetim anlayışını özdeşleştiren kimseler olmaları gerekir. Polis amirlerinin temel sorunlarından biri personelin çabalarını teşkilatın amaçlarıyla özdeşleştirebilmesidir ki bu ancak polis amirinde etkin liderlik özelliklerinin bulunmasıyla mümkündür. Her ayrıntıyı bilen, teferruatla uğraşan, denetimci, en çok suçlu yakalayan, en çok suç aydınlatan polis amiri profili bugün geçerli olan başarılı polis amiri tanımı için yeterli olamamaktadır. Günümüzde çalışanlara değer veren ve onların motive olmalarını sağlayan, iletişim ve bilgi akışına önem veren, halkın desteğini alan, insan haklarına saygılı, teknolojik gelişmeler ışığında maddi delil yöntemiyle suçla mücadele eden ve suçun oluşumunu engelleyen polis amirlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu da polis amirlerinde etkin liderlik niteliklerinin gelişmesiyle mümkündür. Emniyet teşkilatının çağdaş yönetim

anlayışına ayak uydurması, halkla ilişkilerde başarı sağlaması, çalışanların istekli ve mutlu olmaları polis teşkilatı yöneticilerinin etkin liderlik özelliklerinin davranış haline getirmeleri ile mümkündür. Astı konumundaki emniyet teşkilatı çalışanlarını sıkı bir denetim ile yöneten polis amiri profili artık geçerliliğini yitirmiştir. Katılımcı, yaratıcı, liderliği öne çıkaran, eğitim ve kaliteye önem veren, birim yöneticileriyle grup oluşturan, dinamik yönetim anlayışına sahip polis amiri profili geçerli hale gelmiştir.

Emniyet teşkilatında liderliğin etkinleştirilmesi ile ilgili olarak bu çalışmada oluşturulan teorik çerçeve ve yine bu çalışmanın ankete dayalı olan bölümünden elde edilen bulgular ve yapılan değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuçlar, tespit ve öneriler aşağıdaki şekillerde ifade edilebilir.

1- Yönetimin vazgeçilmez temel kaynağı insan, liderliğin en önemli özelliği ise insana değer vermedir. İnsan unsurunun yoğun olarak kullanıldığı emniyet teşkilatında polislerin kendilerine sahip çıkılmadığı, değer verilmediği düşüncesinin ortadan kaldırılması gerekir. Polislerin hiç kimsenin sahip çıkmadığı diğer polis arkadaşına sahip çıkma duygusunu beslemesi toplumu polisten polisi de toplumdan uzaklaştırmaktadır. Polislerin çalışmalarından dolayı sık sık ödüllendirmeleri, belli olaylara bizzat polis yöneticilerini hatta savcıların ve mülki amirlerin iştirak etmesi gibi yöntemler polislerin bu olumsuz düşüncelerden uzaklaşmasına yol açacaktır. Ayrıca polislerin kararlara katılımı sağlanmalı, astlar üstleriyle rahatça görüşebilmeli, sorunlarını aktarabilmelidirler.

2- Emniyet teşkilatında yaşanan en önemli sorunlardan biri de motivasyondur. Etkin liderliğin özelliklerinden olan motivasyona polis teşkilatında yeterince önem verilmemektedir. Polislerin en büyük beklentisi iyi bir çalışma sistemine kavuşmaktır. Emniyet hizmeti süreklilik gerektiren 24 saat esasına dayalı bir kamu görevidir. 12 saat çalışma 12 saat dinlenme, 12 saat çalışma 24 saat dinlenme şeklinde olan çalışma sistemleri Polisleri sosyalleşmekten uzaklaştırmakta, ailesine ve kendisine zaman ayırmasını engellemektedir. Düzensiz zaman dilimleri nedeniyle de vücudun dengesi bozulmakta ruhi ve bedeni sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal olay, spor müsabakaları, konserler vb. etkinlikler nedeniyle polislerin normal çalışma sürelerinin daha da uzatılması sıkça başvurulan yöntemlerdendir. Diğer taraftan Türk kamu yönetiminin en büyük problemlerinden olan eşit işe eşit ücret ödenmemesinden en fazla mağdur olan meslek gruplarından birisi polislerdir. Polis teşkilatında çalışma şartlarının yeniden düzenlenmesi, 12 saat çalışma karşılığı en az 36 saat dinlenme süresi verilmesi, yılbaşı, bayram, vb. günlerde polislerin bu etkinliklere katılması için düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Ayrıca polislerin çalıştıkları süre ve şartlarla orantılı bir ücret almaları sağlanmalıdır. Gece, resmi tatil, bayram vb. günlerde çalışanlara daha fazla ücret ödenmelidir.

3- Emniyet teşkilatı çalışanlarının görev dağılımında, tayin ve terfilerinde liyakat, ehliyet, bilgi ve uzmanlık gibi objektif kriterler göz önünde tutulmalıdır. Emniyet teşkilatında uzmanlığa önem verilmeli, polislerin çalıştıkları birimler daha önce belirlenecek şartlar dışında değiştirilmemelidir. Polislere yaptıkları işle ilgili güvence sağlanmış olmalıdır. İller arası tayinler polislerin istekleri, illerin ihtiyaç durumları göz önüne alınarak mutlaka bilgisayar ortamında yapılmaktadır.

4- İletişime önem verilmelidir. Özellikle üst makamlardaki polis yöneticilerinin empatik davranışlar sergilemeleri gerekir. Polislerin bir insan oldukları göz ardı edilmemeli, verilecek emirlerde buna dikkat edilmelidir. Polislerin sorunlarıyla ilgilenen emniyet birimlerinin daha aktif hale getirilmesi gerekmektedir. Polis amirleri belli periyotlarda personelini toplamalı, onları dinlemeli, dostça şakalar yapmalı ve sorunlara çözüm yollarını araştırmalıdır. İletişime önem vermeyen bir polis amirinin liderlik özelliklerini taşıması imkansızdır.

5- Emniyet teşkilatındaki polis amirlerinin etkin liderlik davranışları sergileyememelerinin en önemli nedenlerinden birisi teşkilatın hiyerarşik yapısı, teşkilatın özerk olamaması, örgüt içi ve dışı baskılardır. Bu nedenle Emniyet Genel Müdürlüğü, Emniyet Genel Müdür Yardımcılığı, İl Emniyet Müdürlüğü, İlçe Emniyet müdürlüğü makamlarına atanan kişilerin belirli sürelerle atamaları yapılmalı bu süreler dolmadan bu kişiler istekleri dışında görevlerinden alınmamalıdır.

Örneğin Polis Akademisi Başkanı 4, Polis Meslek Okulu Müdürleri 3 yıllık bir süre için atanmaktadırlar.

6- Polisler birden fazla yöneticiye karşı sorumlu olmamalıdır. Emniyet Teşkilatında yaşanan en büyük sorunlarda birisi budur. Yetki devri konusunda isteksiz davranan yöneticiler sorumluluğu devretme ve bu sorumluluğu birçok kişiye yükleme eğilimindedirler. Örneğin bir cinayet olayına asayişten sorumlu müdür yardımcısı müdahale ederken nöbetçi İl emniyet müdür yardımcısı da müdahale etmekte, asayiş şube müdürü müdahale ederken nöbetçi müdürü de müdahale etmekte, Cinayet büro amiri müdahale etmekteyken polis merkezi amiri de müdahale etmektedir. Bu da ortaya yetki ve sorumluluk açısından bir karmaşa meydana getirmektedir. Bu nedenle polis amirlerinin tüm enerjilerini yalnızca kendi birimlerine yoğunlaştırmaları sağlanmalıdır.

7- Polis görev ve yetkileri yeniden düzenlenmeli, polisi ilgilendiren mevzuat güncelleştirilmeli ve aksayan yönler düzeltilmelidir. Polis teşkilatının görev ve yetkileri P.V.S.K.'da düzenlenmiş olmasına rağmen yüzlerce kanun, tüzük ve yönetmelik polise görev vermektedir. Polislik mesleğini doğrudan ilgilendirmeyen görevler polise verilmemelidir. Örneğin spor müsabakaları, konserler vb. etkinliklerde özel güvenlik teşkilatları görevlendirilmelidir. Trafik Tescil ve denetleme görevlileri mahalli belediyelerce yerine getirilmelidir. Tebligat işlemleri posta işletmeciliği aracılığıyla yapılmalıdır.

8- Emniyet Teşkilatı hiyerarşik yapıda bir kurumdur. Hiyerarşik ilişkiler sadece görev süresiyle sınırlı kalmayıp, özel yaşamın tamamına yakın bir bölümüne yayılmaktadır. Emniyet Disiplin Tüzüğü görev dışında bile amir ve üstlere saygısız davranmayı cezalandırmaktadır. Ayrıca görev içinde ya da dışında amir yada üstlerin eylem yada işlemlerini eleştirici nitelikte söz söylemek ve yazı yazmak ağır şekilde cezalandırılmaktadır.

9- Yöneticilerin yetersizleşmesinin en önemli nedeni tüm yetkileri kendilerinde toplama eğilimleridir. Bu nedenle üst kademe polis amirlerinin yetkilerini devrederek

teşkilatla ilgili asli görevlerini layıkıyla yerine getirmeleri sağlanmalıdır. Yetki devriyle sorunları olaya en yakın kademe tarafından en iyi şekilde çözülmüş olacaktır.

10- Eğitime önem verilmelidir. E.G.M.' lüğüne bağlı Polis Akademisi 2001 yılında üniversiteye dönüştürülerek bünyesinde Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Güvenlik bilimleri Fakültesi kurulmuş yine daha önceden Eğitim Daire Başkanlığına bağlı Polis Okulları Meslek Yüksek Okullarına dönüştürülerek Polis Akademisine bağlanmıştır. Hizmet öncesi eğitim alanında atılan bu başarılı adımların aynı şekilde hizmet içi eğitimde de gösterilmesi gerekmektedir. Polis teşkilatı çalışanlarının kendilerini sürekli geliştirmeleri ve yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir. Ayrıca okutulan müfredatın çağın yönetim ve güvenlik anlayışına uygun olmasına özen gösterilmelidir. Mesleğin başında yaşanan sorunlar uygulamalı eğitim programları geliştirilerek en aza indirilmelidir.

11- Emniyet teşkilatının gelecekte suçla mücadele, suç oluşmasını önleme alanında vizyonu olmalı bu alanda çalışmalar yapılmalıdır. Emniyet teşkilatının misyonunun açık ve net belirlenmesi ve personele benimsetmesi teşkilatın hedeflenen başarısı açısından son derece önemlidir.

12- Emniyet Teşkilatında kariyere gereken önemin verilmediği görülmektedir. Örneğin mesleğe yeni girmiş polis memuru ile emekliliğini hak etmiş polis memuru arasında görevlendirme açısından hiçbir fark yoktur. Aynı şekilde alınan ücretlerde birbirinden çok farklı değildir. Personelin yapmış olduğu akademik çalışmalar ortaya konan eserler, çalışılan hizmet süresi karşılığı kariyer yükselmesinin sağlanması gerekmektedir. Emniyet teşkilatının yönetiminde liderliğin etkinleştirilmesi, polis amirlerinin etkin liderlik davranışları sergilemeleri ile halkımıza sunulan güvenlik hizmetinin kalitesi ve etkinliğinin artacağından teşkilat çalışanlarının daha mutlu ve istekli çalışarak kurumun amaçlarını benimseyeceklerinden ve gerçekleştireceklerinden kuşku yoktur. Güvenlik hizmetinin sunumunda sağlanan bu başarılar halkımızın polis teşkilatına dolayısıyla da teşkilat şahsında devlete olan güvenini artıracaktır.

## KAYNAKLAR

AĞAR, Mehmet

1997 **Avrupa Birliği Sürecinde Türk Polisi Uluslar arası Sempozyum, Polis Akademisi Seminer, Konferans, Sempozyum Bildirileri Dizisi: 3, Ankara**

AKAT, İlker,G. BUDAK

1994 **İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Basım**

AKDENİZ, Mehmet

2003 “ Avrupa Birliği Adaylık Sürecinde Türk Polisinin Ücret Durumu”, **Vazife Malülü ve Şehit Aileleri Polis Dergisi, Ankara Sayı15**

ALAÇ, Ali ERKAN

2003 9-20 Haziran 2003 tarihinde Afyon Polis Eğitim Merkezinde düzenlenen İnsan hakları bağlamında Eğiticiler Eğitimi, **Kursu Notları.**

ALDERSON, John

1984 **İnsan Hakları ve Polis, (Çev. İhsan Kuntbay), Ankara, TODAİE yayınları**

ALKAN, Necati

2001 “Halkla İlişkiler Açısından Gaffar Okkan”, **Polis Dergisi, S.26**

ALODALI, Necati

1997 **Halkla İlişkiler, Karaman: Arı Ofset**

ATAK, Selçuk

2000 “Emniyet Personelinin İntihar Sebepleri ve Öneriler”, **Polis Dergisi, S. 23**

AYDIN, A. Hamdi

1999 “Polis Yönetimi”, **Polis Dergisi, S.18**

AYDIN, Ahmet Hamdı

2000 “Temel Hak ve Özgürlükler Açısından Polisin Güç Kullanmasının Meşruiyeti”, **Türkiye’de İnsan Hakları, Ankara: TODAİE. Yayınları**

AYDIN, Ahmet Hamdı

2003 “İnsan Hakları ve Kamu Yönetimi”, **Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi, C.1, S.1,**

AYDIN, Ahmet HAMDİ

1999 “Polis Personel Yönetimi” **Polis Bilimleri Dergisi, C.1, S.4, Ankara**

AYTÜRK, Nihat

1999 **Yönetim Sanatı, Ankara: Yargı Yayınevi**

BAHAR, Halil, İbrahim

2002 “Toplum Destekli Polislik ve Türkiye’ye Uygulanabilirliği”, ÇEVİK, Hasan Hüseyin: GÖKSU; Turkut (Der.) **Türkiye’de Devlet, Toplum ve Polis**, Ankara: Seçkin Yayınevi

BALTAŞ, Acar

2002 **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitap Evi

BARANSEL, Atilla

1979 **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi yayın No. 3295

BAŞ, Türker

2001 Anket, Ankara: Seçkin yayın

BAYKAL, Besim

1978 **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İstanbul: Aktif Büro Organizasyon

BECERİKLİ, Sema Yıldırım

2000 “Stratejik Yönetim Planlaması”, **Amme İdaresi Dergisi**, S. 33/3: TODAİE

BENDER, Peter Urs

2000 **İçten Liderlik**, (Çev.İmren KALYONCU,Fatma Can AKBAŞ), İstanbul: Hayat Yayıncılık

BENGSHIR, Türksel Kaya

2000 “Bilgi Toplumu Bakanlığı Kuruluşu Üzerine”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.33/3, Eylül,

BENNİS, Warren

1999 **Bir Lider Olabilmek**, (çev. Utku TEKSÖZ), İstanbul: Sistem Yayıncılık

BEREN, Fatih

2001 “Polis Meslek Etiği”, **Polis Bilimler Dergisi**, C.3, S.1-2

BİLGİÇ, Veysel K.,K. Muhittin

2002 “Türk Polis Teşkilatının Tarihi Gelişimi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, C.4, S.1-2,

BİLGİN, Kamil Ufuk

1993 **Türk Kamu Yönetiminin Avrupa Topluluğuna Uyumu**, Ankara: A.Ü.ATOM

BURWASH, Peter

1997 **Liderliğin Anahtarı**, ( çev.Hüseyin AYDIN ), İstanbul: Timaş

CAN, Halil

1992 **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım Yayıncılık

CANMAN, Doğan

2000 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi

CARTHY, John J. Mc

1987 **Başarısız Yöneticiler**, (Çev. Belkıs Çorakçı), İstanbul: İlgı Yayıncılık

CRAWSHAW, Ralph: DEULIN, Barry: WILLIAMSON, Tom

1998 **Human Rihts and Policing**, The Netherlands, Kluwer Law International

ÇALIŞKAN, Ziya

2000 "Poliste Sorumluluk ve Yetki", **Polis Dergisi**, 24, Ankara.

ÇERÇİ, Orhan

2001 "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Emniyet Teşkilatı için Bir Model", **Polis Dergisi**, S.26,

ÇEVİK, Hasan Hüseyin

2002 "Devlet ve Polis", (ÇEVİK, Hasan Hüseyin: GÖKSU, Turkut, Der.), **Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis**, Ankara: Seçkin Yayınevi

ÇEVİK, Hasan Hüseyin

2002 "Devlet ve Polis", ÇEVİK, Hasan Hüseyin: GÖKSU, Turkut (Der.)**Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis**, Ankara: Seçkin Yayınevi

DAĞ, Halil

2000 "Örgüt içi iletişim", **Polis Dergisi**, S.24,

DAĞ, Halil

2002 " Örgütlerde İletişim Önemi", **Polis Dergisi**, S.32

DEMİR, Ömer, M.ACAR

1997 **Sosyal Bilimler Sözlüğü**, Ankara: Vadi Yayınları

DERDİMAN, Cengiz

1997 **Polis Yönetimi ve Hukuku Görev ve Yetkileri**, Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Basım Evi

DERDİMAN, Cengiz

2000 "Emniyet Teşkilatında Atama ve Yer Değiştirme Üzerine Düşünce ve Öneriler", **Polis Dergisi**, S.23, Ankara

DİNÇER Ömer , Y. FIDAN

1995 **İşletme Yönetimine Giriş** , İstanbul : İz Yayıncılık

DOĞAN, Selen

2003 **Vizyona Dayalı Liderlik**, İstanbul: Philip Richard's

DUK, P. Van, HOOFF, G.J.H. VAN

1998 **Theory and Practice of European Convention on Human Rights**, Third Edition, London, Kluwer law International:



DÜNDAR, A.Nihat

2000 “Emniyet Teşkilatının Sorunları ve Çözüm Önerileri”, **Polis Dergisi**, S. 23

DÜNDÜR, Nihat

1997 “Güvenlik Yönetimde yeniden yapılanma” **Polis Akademisi Seminer, Konferans, Sempozyum Bildirileri Dizisi:3**, Ankara

ERÇETİN, Şule

1998 **Lider Sarmalında Vizyon**, Ankara: Önder Matbaacılık

ERDOĞAN, İlhan

1983 **İşletmelerde Davranış**, İstanbul: Evrim Ofset

EREM, Faruk

1992 **Adalet Psikolojisi**, Ankara: Set Ofset

EREN, Erol

1998 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta

ERGÜN, Turgay

1981 **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Ankara, TODİE yayınları No:191

ERTÜRK, Mümin

1998 **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım

FINDIKÇI, İlhami

1999 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım

FINDIKLI Remzi

1997 “Polis Eğitiminde Çağdaş Gelişmeler” **Polis Akademisi Seminer, Konferans, Sempozyum Bildiriler Dizisi: 3**, Avrupa Birliği Sürecinde Türk Polisi Ulular arası Sempozyum, Ankara

GARİH, Üzeyir

2000 **İş Hayatında Motivasyon**, İstanbul: Hayat Yayıncılık

GELERİ, Aytakin

2002 **Devriye Polisi**, Ankara: Seçkin

GELERİ, Aytakin

2003 **Önleyici Polislik**, Ankara: Seçkin

GEYBULLAYEV, Geybulla

2002 **Yönetimin Esasları**, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayınları No: 28

GORDON, Thomos

1999 **Etkili Liderlik Eğitimi**, (Çev. Emel Aksay), İstanbul: Sistem Yayıncılık

GÖKÇE, Erten

2000 “Emniyet Teşkilatı Tarafından Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Programlarının Geliştirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Polis Bilimleri Dergisi**, C.2, S.7-8

GÖKÇEGÖZ, Fazlı

2000 “Emniyet Genel Müdürlüğünde Bilimsel Çalışma Adına Yapılan Etkinlikler ve Bilim Adamı Yetiştirmeye Genel Bir Bakış”, **Polis Dergisi**, S.6

GÖKSU, Turkut

2000 **Toplumsal Psikoloji**, Ankara: Özen Yayın

GÖKSU, Turgut

2002 “Türkiye’de Yönetim Anlayışı ve Polis Davranışı”, ÇEVİK, Hasan Hüseyin: GÖKSU, Turkut (Der.) **Türkiye’de Devlet, Toplum ve Polis**, Ankara: Seçkin Yayınevi

GÖZÜBÜYÜK, Şeref

1989 **Yönetim Hukuku**, Ankara: Sevinç Matbaası

GÜLEP, Saffet

2003 “Hizmet içi Eğitim” **Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi**, C.1, S.1

GÜLER, Ali

1997 “Toplumsal Olayların Yönetiminde Polisin İşlevi”, Avrupa Birliği Sürecinde Türk Polisi, Uluslar arası Sempozyum, **Polis Akademisi Konferansı, Sempozyum, Bildiriler, Dizisi: 3**, Ankara

GÜNEY, Salih

1999 **Davranış Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği**, Ankara: Ocak Yayınları

GÜNEY, Salih

2001 **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, 1. Basım: Nobel Yayın

GÜRGEN, Haluk

1997 **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, İstanbul. Der Yayınları

GÜRKAN, Emrah

2001 **3310 Öldürüldü**, İstanbul, 2. Basım: Güncel yayıncılık

HEIFETS, Ronald A. LAURE, Donald L.

1999 “Liderlik Çalışması”, (çev. Meral TÜZEL), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, İstanbul: Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası BZD Yayıncılık

HEIFETZ, Ronald A.: LAURE, Donald L.

2001 **Liderlik Çalışması**, (Çev. İbrahim BİNGÖL ), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, İstanbul: Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası BZD Yayıncılık

HEIM, Pat: CHAPMAN, Elwood N.

1997 **Liderliği Öğrenmek**, (çev. Tülay SAVAŞER), İstanbul: Rota Yayınları

HICKS ,Herbert G. GULLET , C.Ray

1981 **Teori ve Davranış** . ( çev. Besim BAYKAL ) , İstanbul , İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Estitüsü yayınları

HODGETTS, Richard

1999 **Yönetim**, (çev. Canan ÇETİN, Esin MUTLU), İstanbul: Beta

HOFFER, Eric

1980 **Kesin İnançlılar**, (çev.Tur Yayınları), İstanbul: Tur Yayınları

HOOD, John

1997 “Polis Eğitim Sorunları Üzerine Uluslar arası Alanda Polis İşbirliği”, **Polis Akademisi Seminer, Konferans, Sempozyum Bildiriler Dizisi:3**, Avrupa Birliği Sürecinde Türk Polisi Uluslar arası, Sempozyum, Ankara

KARAMAN, Özcan

2000 “Polis Eğitiminde Eğitimcilik Sorunu”, **Polis Bilimleri Dergisi**, C.2, S.7-8,

KARAMAN, Özcan

2002 “Polis Eğitimi”, ÇEVİK, Hasan Hüseyin: GÖKSU, Turkut (Der.), **Türkiye’de Devlet Toplum ve Polis**, Ankara: Seçkin Yayınevi

KEÇECİOĞLU, Tamer

1998 **Liderlik ve Lider**, İstanbul: Kalder Yayınları

KOÇEL, Tamer

1999 **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayın

KOTTER, John D.

1998 “What Leaders Really Do”, **Harvard Business Review on Leadership**, Harvard Business School Press

KUTLU, Metin

2003 “Bilgi Çağında Bilgisayarın ve Okumanın Önemi”, **Polis ve Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1

LE BON, Gustave

1997 **Kitleler Psikolojisi**, (çev. Yunus Ender), İstanbul: Hayat Yayınları

MARŞAP, Akın

1999 **Yaratıcı Liderlik**, Ankara: Öncü Kitap

MAXWELL, John C.

1998 **İçinizdeki Lideri Geliştirmek**, (çev. Selim YENİÇERİ), İstanbul: Beyaz Yayınları

MINTZBERG, Henry

1998 "The Maneger's Job:Folklore and Fact", **Harvard Review on Leadership**,  
Harvard Business School Press

NEWMAN , William H.

1979 **Yönetim Sevk ve İdare** , ( Çev. Kenan SÜRĞİT ) Ankara ,TODAİE Yayınları  
No: 186

ÖZDEMİR, Basri

2001 **Polis Taktikleri**, Ankara, Polis Akademisi Başkanlığı Yayınları

ÖZKAYA, Meltem Onay

1996 **Sanayi Devleri**, Ankara: Atilla Kitapevi

ÖZKAYA, Meltem Onay

2000 **Bir Lider Olarak Vehbi Koç**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Aydın: Adnan  
Menderes Üniversitesi

ÖZTÜRK, Nurullah

2002 " Polis ve Halkla İlişkiler", ÇEVİK, Hasan Hüseyin: GÖKSU, Turkut(Der.)  
**Türkiye'de Devlet, Toplum ve Polis**, Ankara: Seçkin Yayınevi

PALME, Margaret: HYMAN, Bevenly

1993 **Yönetimde Kadınlar**, (çev. Vedat ÜNER), İstanbul: Rota Yayınları

PITINO, Rick

1998 **Başarılı Olmak Bir Tercihtir**, (Çev. Tuncer Büyükonat, Selim Yeniçeri),  
İstanbul: Beyaz Yayınları

**Polis Okulları Ders Kitapları –I**, Ankara, 2000,

**Polis Okulları Ders Kitapları –II**, Ankara, 1999,

**Polise Görev Veren ve İlgilendiren Mevzuat Rehberi**, Emniyet Genel Müdürlüğü APK  
Dairesi Başkanlığı Yayınları, Yayın No: 149 , Ankara, 2001

RANDAL, Clarence B.

1965 **Yönetimde Başarı Esasları**, (Çev.Reşat AKTAN), Ankara :Siyasal Bilgiler  
Fakültesi Yayını

ROSEN, Robert H.

1998 **İnsanlara Liderlik Etmenin Sekiz İlkesi**, ( Çev. Gündüz BULUT ), İstanbul:  
Mess Yayınları

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, M.TÜZ

1995 **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi

SERTKAN, Melih

2003 "Polislerin Liderlik Davranışları", **İstanbul Şükrü Balcı PMYO Dergisi**,  
İstanbul,

SEYHAN, Kazım

2002 “Polislik ve Suçun Önlenmesi”, ÇEVİK, Hasan Hüseyin; GÖKSU, Turkut (Der.) **Türkiye’de Devlet, Toplum ve Polis**, Ankara: Seçkin Yayınevi

SEZER, Arif: KUL, Mehmet

2002 “ Avrupa Birliği Bağlamında Polis-Halk İlişkileri ”, **Polis Dergisi**,

SOLLMANN, Ullrich: HEINZE, Roderich

1995 **Vizyon Yönetimi**, ( Çev. Veli KARAÖZ ), İstanbul: Evrim

ŞAFAK, Ali

2000 “Türkiye’de Özel Güvenlik Şirketi Kurma Girişimleri ve Yasal Durumu”, **Polis Bilimleri Dergisi**, C.2, S.7-8

ŞAHİN, Eyüp

2000 “ Yönetim Sanat; Lider Amir Sanatçısıdır”, **Polis Bilimleri Dergisi**, C.2, S.7-8

ŞİMŞEK, Celal, H. ÖMRÜUZUN

2001 **Polisin Görev ve Yetkileri**, Ankara: EGM Yayınları

ŞİMŞEK, Celal, H. ÖMRÜUZUN, N. SÖNMEZ

2001 **Emniyet Teşkilatı Polis Meslek Hukuku**, Ankara: EGM Yayınları

ŞİMŞEK, Şerif, T.AKGEMİCİ, A.ÇELİK

1998 **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yayınları

TAŞYÜREK, Hüseyin

1996 **Askerin Bilgi Defteri**, Ankara: Çağdaş Tıp Merkezi

TEAL, Thomas

1999 “ The Human Side of Managment” **Harvard Business Review on Leadership**, Harvard Business School Press.

TORTOP, Nuri

1993 **Halkla İlişkiler**, Ankara : Yargı Yayınları

TÜRK, Murat

2003 **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetim**, İstanbul: Türkmen Kitabevi

TÜRKER, Asuman Uluçınar

1999 **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, İstanbul: Türkmen Kitap Evi

TÜRKMEN, Ercüment

1998 **Toplam Kalite Yönetim Temelinde Emniyet Teşkilatında Bir Liderlik Modeli**, ( Yayınlanmamış Doktora Tezi ), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi:

TÜRKMEN, İsmail

1999 **Yönetimde Verimlilik**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları

ÜNAL, Şeref

1997 Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi Çerçevesinde Türk Polisinin Görev ve Yetkileri”, **Polis Akademisi Seminer, Konferans, Sempozyum Bildirileri Dizisi: 3**, Avrupa Birliği sürecinde Türk Polisi Uluslararası Sempozyum, Ankara,

ÜNAL, Şeref

2001 **Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi**, Ankara, TBMM yayınları

YALÇIN, İbrahim, A.NAZLI

2003 **Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara

YAŞAR, Yılmaz

2001 **Polis Meslek Hukuku**, Ankara: Başkent klişe matbacılık

YENİÇERİ, Özcan

1993 **İşletmelerde Yönetim Organizasyon Ve Davranış**, Ankara: Tutibay

YENİÇERİ, Özcan

1997 **İşletme Yönetimi**, Niğde,

YENİÇERİ, Özcan

1997 **Yozlaşma ve Yabancılaşmaya İtirazlar**, Niğde: Tolunay Yayıncılık

YENİSEY, Feridun

1997 “İnsan Hakları ve Polis Eğitimi” **Polis Akademisi, Seminer, Konferans, Sempozyum Bildirileri Dizisi:3**, Avrupa Birliği Sürecinde Türk Polisi Uluslararası Sempozyum, Ankara

YILDIZ, Murat

2000 “Polis Akademisi Mezunlarının Lisansüstü Eğitimde Karşılaştıkları Sorunlar”, **Polis Bilimleri Dergisi**, C.2, S.7-8

YILMAZ Halil

2002 “AB üyeliğine Polis Teşkilatının Etkisi”, **Polis Dergisi**, S. 32

YILMAZ, Kamil

2002 “New York İzlenimleri ve New York Police Department”, **Polis Dergisi**, S.30

ZABUN, Musa

2000 “Emniyet Teşkilatında İntihar”, **Polis Dergisi**, S.23

ZALEZNIK, Abraham

1999 “Yönetici ve Lider”, (çev. Meral TÜZEL), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, İstanbul: Mess Yayınları

**EK : ANKET FORMU**

Sayın.....

Bu anketin temel amacı sizlerin görüşlerinizi alarak Emniyet Teşkilatında görev yapan Amirlerde etkin liderlik davranışlarının tespitini yapmak ve bu konu ile ilgili veriler ortaya koymaktır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde ankete katılanların kişisel bilgilerine,

İkinci bölümde liderlik özellikleri ile ilgili cümlelere,

Üçüncü bölümde liderlik kavramı ile ilgili genel sorulara,

Dördüncü bölümde Emniyet Teşkilatındaki Amirlerin karşılaştığı sorunlarla ilgili açık uçlu sorulara yer verilmiştir.

Araştırmanın amacına ulaşması, ankette yer alan ifadelere vereceğiniz samimi cevaplar ile mümkündür. Bu nedenle anketi tek başınıza doldurmanız daha objektif veriler elde etmemizi sağlayacaktır.

Anket ile elde edilecek veriler toplu olarak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur.

İşbirliği ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Adil ÖZÇALIK  
Komiser

**I.BÖLÜM  
KİŞİSEL BİLGİLER**

Aşağıda kişisel durumunuzla ilgili (8) adet soru bulunmaktadır. Her bir soru için uygun olan seçeneği parantez içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz  Kadın  Erkek
2. Yaşınız.  21-30  31-40  41-50  50 üstü
3. Öğrenim durumunuz.  
 Ortaokul Mezunu  Lise Mezunu  
 Ön lisans Mezunu  Lisans Mezunu ( dört yıllık Üniversite eğitimi)  
 Polis Akademisi Mezunu  
 Yüksek Lisans, Doktora yapıyor veya bitirmiş iseniz, lütfen alanınızı ve durumunuzu yazınız.  
 (.....)
4. Rütbeniz.  Komiser Yardımcısı  Komiser  Başkomiser  
 Emniyet Amiri  Emniyet Müdürü (Lütfen Sınıfınızı yazınız).....
5. Mesleki kıdeminiz  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21-25 yıl  
 25 yıl ve üstü
6. Çalıştığınız birim.(lütfen yazınız).....
7. Daha önce liderlik ile ilgili herhangi bir (kurs, Hizmet içi Eğitim vb.) eğitim almış iseniz, tarihlerini ve isimlerini lütfen yazınız.  
 .....
8. Çalıştığınız birimdeki görev süreniz.  
 1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21-25 yıl

## II. BÖLÜM

### ETKİN LİDERLİK DURUMUNUZA İLİŞKİN CÜMLELER

Aşağıda etkin liderlik davranışlarını kapsayan 20 cümleye yer verilmiştir. Her bir cümlede tanımlanan davranışın sizin açınızdan ne ölçüde sık tekrarlandığını düşününüz. Davranışınızın sıklığına göre cümlelerin sonundaki beş cevaptan yalnızca birini seçiniz. Vereceğiniz cevaplardan önce cümleyi dikkatle okuyunuz ve cevapların *kendi davranışlarınıza* uygun olmasına özen gösteriniz.

Lütfen tüm cümleleri cevaplayınız.

1. Astlarımla davranışlarını ve duygularını anlamak için kendimi sürekli geliştiririm ve onların yerine kendimi koyarım.  
a) Daima                      b) Genellikle                      c) Sırası Geldikçe                      d) Nadiren                      e) Asla
2. Başarılı olmam personelimi dinlemem ve onların problemlerini çözmemle mümkündür. Astlarımla benimle istedikleri zaman rahatça görüşebilirler.  
a) Daima                      b) Genellikle                      c) Sırası Geldikçe                      d) Nadiren                      e) Asla
3. Olaylar karşısında astlarımla bu bizim işimiz, bu problemi çözecek olan kişiler de bizleriz düşüncesini benimseterek onları istekli hale getiririm.  
a) Daima                      b) Genellikle                      c) Sırası Geldikçe                      d) Nadiren                      e) Asla
4. Personelimden daha iyi verim alabilmek için çalışma koşullarını kolaylaştırırım. Astlarımla topluluk içinde takdir ederim, en küçük başarıyı bile ödüllendiririm.  
a) Daima                      b) Genellikle                      c) Sırası Geldikçe                      d) Nadiren                      e) Asla
5. Teşkilatta çalışanlar bana güvenirlere, ben de onlara güvenirim, bu nedenle onları baskı altına almadan teşkilatın amaçlarının gerçekleşmesini sağlarım.  
a) Daima                      b) Genellikle                      c) Sırası Geldikçe                      d) Nadiren                      e) Asla
6. Teşkilatın işleyişinde insan unsuruna, yani astlarımla teknolojik gelişmelerden daha fazla önem ve değer veririm.  
a) Daima                      b) Genellikle                      c) Sırası Geldikçe                      d) Nadiren                      e) Asla
7. Astlarımla yalnızca verilen görevleri yerine getiren bir nesne olarak görmem. Onların duygu ve düşünceleri olabileceğini, mutlu oldukları takdirde daha verimli olacaklarını bilen bir kişiyim.  
a) Daima                      b) Genellikle                      c) Sırası Geldikçe                      d) Nadiren                      e) Asla
8. Gücümü resmi yetkilerimden ziyade olumlu kişisel özelliklerimden alırım. Teşkilatımın amaçlarını en iyi şekilde çevremeye yansıtırım ve çevremde davranışlarımla hemen fark edilirim.  
a) Daima                      b) Genellikle                      c) Sırası Geldikçe                      d) Nadiren                      e) Asla
9. Çalıştığım birimle ilgili gerekli mesleki bilgim olmasına rağmen işin her ayrıntısını bilmem. Fakat yönlendirme, rehber olma bilgi ve becerilerine sahibim.  
a) Daima                      b) Genellikle                      c) Sırası Geldikçe                      d) Nadiren                      e) Asla
10. Astlarımla belirli konularda bana yol göstermesini anlayışla karşılarım. Astlarımla yaptığım toplantılarda dostça şakalar ve dostça yorumlar yaparım  
a) Daima                      b) Genellikle                      c) Sırası Geldikçe                      d) Nadiren                      e) Asla
11. Astlarımla verdiğim emirlerin teşkilatın amaçlarına uygun, anlaşılır olmasına ve de gerçekleştirilebilecek nitelikte hayatın gerçekleriyle çatışmamasına dikkat ederim.  
a) Daima                      b) Genellikle                      c) Sırası Geldikçe                      d) Nadiren                      e) Asla
12. Astlarımla örgüt içinde ve dışında kişisel olarak mutlu olmaları için çabalarım. Astlarımla düzenlediği sosyal etkinliklere katılmayı severim.  
a) Daima                      b) Genellikle                      c) Sırası Geldikçe                      d) Nadiren                      e) Asla



13. Üst makamlardan verilen her emri yapmak yerine doğru olanları yapar diğerlerini üstlerine bildiririm. Yani işleri doğru yapan değil, doğru işleri yapan kişiyimdir.  
a) Daima b) Genellikle c) Sırası Geldikçe d) Nadiren e) Asla
14. Yapılan toplantılarda toplantıya katılan herkesle fikirlerim çatışsa, oybirliğine karşı olsa dahi yanlış gördüğüm işlemlerde toplantıda üstlerim bile olsa karşı gelmeye cesaret ederim.  
a) Daima b) Genellikle c) Sırası Geldikçe d) Nadiren e) Asla
15. Çalıştığım birimde karşılaşılan problemle üst makamlardan gelecek emir ve talimatlara gerek olmaksızın çözebilirim.  
a) Daima b) Genellikle c) Sırası Geldikçe d) Nadiren e) Asla
16. Orijinal fikirlerim vardır. Sorumluluk almayı ve riske atılmayı severim.  
a) Daima b) Genellikle c) Sırası Geldikçe d) Nadiren e) Asla
17. Astlarımla bir ekip halinde çalışmalarını sağlarım. Benim bu ekibin bir üyesi olduğumu astlarımla da hissetmelerini sağlayacak davranışlarda bulunurum.  
a) Daima b) Genellikle c) Sırası Geldikçe d) Nadiren e) Asla
18. Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirecek planları astlarımla birlikte hazırlarım, yapılacak işleri sıraya koyarım.  
a) Daima b) Genellikle c) Sırası Geldikçe d) Nadiren e) Asla
19. Teşkilatımla işleyişinde değişiklik yapmaya ve yeniliklere karşı istek duyarım.  
a) Daima b) Genellikle c) Sırası Geldikçe d) Nadiren e) Asla
20. Astlarımla isimlerini bilirim. Onlara hitap ederken isimlerini kullanırım. Örneğin Ahmet Bey, Filiz Hanım vb....  
a) Daima b) Genellikle c) Sırası Geldikçe d) Nadiren e) Asla

### III. BÖLÜM LİDERLİK KAVRAMI İLE İLGİLİ SORULAR

Aşağıda liderlik kavramı ile ilgili beş soruya yer verilmiştir. Soruları dikkatle okuyarak sizce en uygun olan şıkkı daire içine alarak cevaplayınız.

- Liderliğin kazanılmasına** ilişkin sizce aşağıdaki görüşlerden hangisi doğrudur?  
a) Liderlik doğuştandır.  
b) Liderlik, eğitim ve deneyimle kazanılır.  
c) Liderlik, doğuştan gelen ve sonradan kazanılan özelliklerin bütünüdür.
- Liderliğin gerekliliği** ile ilgili sizce aşağıdaki görüşlerden hangisi doğrudur?  
a) Bir organizasyonun başarılı olabilmesi liderle mümkündür.  
b) Bir organizasyonun başarılı olmasında kurallar liderden daha önemlidir.  
c) Bir organizasyonun başarılı olabilmesi için lidere gerek yoktur.
- Lider ile ilgili aşağıdaki yaklaşımlardan sizce hangisi doğrudur?  
a) Liderin sahip olması gereken en önemli nitelikler boy, yaş, yakışıklılık gibi fiziksel özellikler ve zeka, cesaret, güven gibi kişisel özelliklerdir.  
b) Liderde aranması gereken, fiziksel ve kişisel özelliklerden ziyade davranışlarıdır. Liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermek gerekir. Bu davranışlar asta yetki verme, çalışanlara değer verme gibi şekillerde gerçekleşir.  
c) Liderlik, liderin özelliklerinden çok onun yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli olur.

4. Etkili bir liderin davranış biçimi sizce nasıl olmalıdır?
- Astlara güvenmez, astla ilgili konuları tartışmaz. İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikirlerini nadiren alır. Astlar sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdür.
  - Astlarına güvenir. Lider, astlarının fikirlerini alır, davranışını ona göre belirler.
  - Lider, yetki kullanma haklarını tamamen astlarına bırakır. Astların kendi hallerinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanır.
5. Etkili bir liderin güç kaynağı sizce aşağıdakilerden hangisi olmalıdır?
- Liderin gücü örgütsel kaynaklı, makamından, resmîyet ve hiyerarşiden kaynaklanan güç olmalıdır.
  - Liderin gücü, liderlik yaptığı kişilere ödülleri sağlama ve onları kontrol etme yeteneğinden kaynaklanır.
  - Liderin gücü grup üyeleri, arzu edilen davranışları göstermediğinde onları değişik biçimlerde cezalandırması, kınaması veya uyarmasından kaynaklanır.
  - Liderin gücü, örgütteki işlemler, plan ve programlara ilişkin önemli bilgilere sahip olması ve bu bilgilerin yayılması ve dağıtımını kontrolünde tutmasından kaynaklanır.
  - Liderin gücü, grup üyelerinin gözünde hayranlık uyandırıcı, çekici, sempatik, sevimli gibi kişisel nitelikte ya da kazanmaya sahip olmasından kaynaklanır.
  - Liderin gücü, başkalarında olmayan ve önemsiz derecede olan özel bilgi, beceri ve deneyime liderin sahip olmasından kaynaklanır.

#### IV. BÖLÜM EMNİYET TEŞKİLATINDA AMİRLERİN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

Aşağıda Emniyet Teşkilatında görev yapan Amirlerin karşılaştığı sorunlarla ilgili üç açık uçlu soruya yer verilmiştir. Uygun gördüğünüz cevapları önem derecesine göre sıralayınız.

1. Sizce Emniyet Teşkilatı mensuplarının yaşadığı en önemli üç sorun nelerdir?

- .....
- .....
- .....

2. Emniyet Teşkilatındaki Üstlerinizde gördüğünüz en önemli yönetim hataları nelerdir?

- .....
- .....
- .....

3. Emniyet Teşkilatında değişiklikler yapabilecek bir mevkide olsaydınız, ilk yapacağınız icraatlar neler olurdu?

- .....
- .....
- .....