

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Mahmut AZMAZ

**ALT-KÜLTÜRLER AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
(POLİS ALT-KÜLTÜRLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof.Dr. Dursun BİNGÖL**

ERZURUM-2006

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında jürimiz tarafından Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Dursun BİNGÖL
Danışman/Jüri Üyesi

Doç.Dr. Atılhan NAKTİYOK
Jüri Üyesi

Y.Doç.Dr. Mustafa ERSUNGUR
Jüri Üyesi

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / / 2006

Prof.Dr. Vahdettin BAŞCI
Enstitü Müdür V.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	V
ABSTRACT	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VII
TABLolar DİZİNİ	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ.....	1
1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE MAHİYETİ	1
2. ÇALIŞMANIN PLANI	2
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. KÜLTÜR KAVRAMI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	3
1.1.Kültür Kavramı Ve Tanımı	3
1.1.1. Kültürün fonksiyonel tanımı	6
1.1.2. Öğrenilmiş davranışlar olarak kültür.....	7
1.2. Kültür Çeşitleri.....	8
1.2.1. Genel kültür ve alt-kültür.....	8
1.2.2. Maddi kültür ve manevi kültür.....	9
1.2.3. Karşı kültür	11
1.3. Örgüt ve Yönetim Kavramlarının Kültürel Analizi	12
1.4. Örgüt Kültürü.....	15
1.4.1. Örgüt kültürünün tanımı	17
1.4.2. Örgüt kültürünün önemi ve işlevleri.....	20
1.4.3. Örgütsel sosyalleşme	24
1.4.4. Güçlü bir örgüt kültürünün ilkeleri	26
1.4.4.1.Genel ilkeler:	26
1.4.4.2. İnsan ve motivasyona ilişkin ilkeler :.....	27
1.4.5. Örgütsel kültür araştırmalarında kullanılan bazı kültürel değişkenler.....	28
1.5. Örgüt İklimi.....	30
1.5.1. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ayrımı	31

1.5.2. Örgüt ikliminin etkileri	32
İKİNCİ BÖLÜM.....	33
2. ALT-KÜLTÜR KAVRAMI VE POLİS ALT-KÜLTÜRÜ.....	33
2.1. Alt-kültür Kavramı, Mahiyeti ve Tanımı	33
2.1.1. Alt-kültürlerin doğuş sebepleri	35
2.1.2. Meslek alt-kültürleri	35
2.2. Polis Alt-kültürü.....	39
2.2.1. Polis Alt-kültürünü Etkileyen Faktörler.....	40
2.2.1.1. Tehlike faktörü.....	40
2.2.1.2. Otorite faktörü.....	41
2.2.1.3. Etkinlik faktörü	44
2.2.2. Türk Polisi'nin sosyalleşme sürecinde alt-kültürel yapısı.....	45
2.2.2.1. Öğrencilik dönemindeki sosyalleşme.....	46
2.2.2.2. Meslek içi sosyalleşme.....	49
2.2.2.3. Sosyal yaşam ve sosyalleşme	50
2.2.3. Polis alt-kültürünün özellikleri	53
2.2.3.1. Polis alt-kültürünün birincil özellikleri	54
2.2.3.1.1. Meslek içi dayanışma	54
2.2.3.1.2. Gizlilik.....	57
2.2.3.1.3. Soyutlanma (izolasyon) duygusu	58
2.2.3.1.4. Şüphencilik.....	61
2.2.3.1.5. 'Biz' ve 'onlar' ayrımı.....	62
2.2.3.1.6. Hile	63
2.2.3.1.7. Sivilleri potansiyel suçlu görme.....	64
2.2.3.2. Polis alt-kültürünün ikincil özellikleri.....	64
2.2.3.2.1. 'Otoriter' ve 'sert' olmak gerektiğine inanma	64
2.2.3.2.2. Erkeklik imgesi.....	66
2.2.3.2.3. Polisliği suçlularla mücadele olarak sınırlama	67
2.2.3.2.4. Herşey kanun ile çözülmez	68
2.2.3.2.5. Üst rütbeliler polisliği pek bilmez ve memuru anlamaz.....	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	70
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ,BULGULAR VE SONUÇLAR.....	70
3.1. Araştırmanın Amacı,Varsayımı ve Yöntemi.....	70
3.1.1. Problem durumu	70
3.1.1.1. Problem cümlesi.....	71
3.1.1.2. Alt problemler.....	71
3.1.2. Araştırmanın amacı.....	71
3.1.3. Araştırmanın hipotezi.....	72
3.1.4. Araştırmanın varsayımları	72
3.1.5. Sayıtlılar	72
3.1.6.Sınırlılıklar	73
3.1.7. Tanımlar	73
3.1.8. Araştırmanın yöntemi	74
3.1.8.1. Araştırmanın modeli.....	74
3.1.8.2. Araştırmanın evren ve örneklemei	74
3.1.8.3. Veri toplama aracı.....	75
3.1.8.4. Anket sorularının niteliği	75
3.1.8.5. Verilerin toplanması ve geçerliliği.....	76
3.2. Bulgular ve Yorumlar.....	77
3.2.1. Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde örgütsel uygulamalar yönünden örgüt kültürü.....	78
3.2.2. Örgütsel uygulamalara ilişkin algılar yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde bazı birimlerin karşılaştırılması.....	82
3.2.3. Örgütsel uygulamalara ilişkin algılar yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde resmi üniformalı ve sivil giyimli olarak çalışan personelin karşılaştırılması.....	93
3.2.4. Örgütsel uygulamalara ilişkin algılar yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan personelin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması	96
3.2.5. Örgütsel uygulamalara ilişkin algılar yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan personelin doğum yeri değişkenine göre karşılaştırılması	98

3.2.6. Öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel uygulamalara ilişkin algılar	99
3.3. Sonuçlar ve Öneriler	101
3.3.1. Sonuçlar	101
3.3.1.1. Polis Teşkilatı'ndaki uygulamalarla ilgili sonuçlar.....	101
3.3.1.2. Birimler arası, cinsiyet, giyim tarzı, öğrenim durumu ve doğum yeri değişkenlerine göre elde edilen farklılıklarla ilgili sonuçlar	102
3.3.2. Öneriler	106
KAYNAKLAR.....	110
EKLER.....	115
ÖZGEÇMİŞ	132

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****ALT-KÜLTÜRLER AÇISINDAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ
(POLİS ALT-KÜLTÜRLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA)****Mahmut AZMAZ****Danışman : Prof.Dr.Dursun BİNGÖL****2006 - SAYFA: 132 + X****Jüri : Prof.Dr.Dursun BİNGÖL****Doç.Dr.Atılhan NAKTİYOK****Yrd.Doç.Dr. Mustafa ERSUNGUR**

Bu çalışma, Türk Polis Teşkilatı'nda birimler arası karşılaştırmalar yapılarak, bir örgüt kültürüne sahip olup olmadığı ve ayrıca birimler arası alt-kültürel oluşumların örgüt kültürüne ne şekilde yansıdığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Genel olarak birimler arasında örgütsel uygulamaların algılanış biçimlerinde temel farklılıkların olduğu saptanmıştır. Bu farklılıklarda; birimlerin yaptıkları iş, çalışma şekilleri ve cinsiyet önemli rol oynamaktadır. Özellikle sivil giyimli çalışan birimlerle resmi üniformalı çalışan birimler arasında örgütsel uygulamaların algılanmasında önemli farklılıklar gözlenmektedir. Kurum içinde özellikle; başarılı olan personelin ödüllendirilmesi, personelin yaptığı hatalara yönetimce hoşgörölü yaklaşım, personelin gelişimi için kurumsal destek, personelin görüşlerini çekinmeden açıklayabilmeleri gibi konularda birimler arasında önemli farklılıklar tespit edilmiştir.

Birimler arasındaki bu farklılıklar kuruma ait tek bir örgüt kültürünün oluşumunu zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla birimler arası alt-kültürel oluşumlar daha ön plana çıkmaktadır.

ABSTRACT
MASTER THESIS
SUB-CULTURES WITHIN ORGANIZATIONAL CULTURE
(A CASE STUDY ON POLICE SUB-CULTURES)

Mahmut AZMAZ

Supervisor : Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

2006 - PAGE : 132 + X

Jury : Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

Assoc. Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Assist. Prof.Dr. Mustafa ERSUNGUR

This study has been done for both to determine whether the Turkish National Police has an organizational culture and identify how the subcultures between units will affect the organization's culture by making comparisons within the units in Turkish National Police.

It has been confirmed that, in general, there are certain differences in the way of the perceiving of the organizational implementation within the units. The workloads of the units, the way of the work, and the gender have important roles in these differences. Important differences are being observed about perceiving the organizational implementations especially between the units working with uniform and units that are not using uniform while working. In addition, important differences have been observed within the different units especially about the rewarding the personnel being successful, the organizational response to the mistakes made by the personnel, the organizational support for helping personnel to improve themselves, and helping personnel to explain their ideas without hesitating.

These differences between the units in Turkish National Police make it difficult to create a sole culture belonging the organization. Therefore, the subcultures between the units are being taken into consideration more than the organizational culture.

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 : Örgütsel Sosyalleşme..... 25

Şekil 2.1 : Ulusal,Mesleksel ve Örgütsel Düzeyde Kültürel Farklılıklar..... 36

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1 : İki Farklı Örgüt Kültürü.....	23
Tablo 3.1 : Araştırmanın Örneklemi	75
Tablo 3.2 : Anket sorularının niteliği.....	76
Tablo 3.3 : Ankara Emniyet Müdürlüğü'ndeki Örgütsel Uygulamaların Algılanmasıyla ilgili Sayısal Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	81
Tablo 3.4: Örgütsel Uygulamalara ilişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğü Birimlerinin (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi	83
Tablo 3.5: Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde Resmi üniformalı ve Sivil Giyimli Olarak Çalışan Personelin (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi	95
Tablo 3.6 : Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğünde Çalışan Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi	97
Tablo 3.8 : Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğünde Çalışan Personelin Öğrenim Durumuna Göre (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi	101
Tablo 3.7 : Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğünde Çalışan Personelin Doğum Yerlerine Göre (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi	125

ÖNSÖZ

Gelişen teknoloji günümüz dünyasında her alanda kendisini hissettirmekte ve bunun sonucunda değişimi ve gelişimi örgüt ve birey ayırımı gözetmeksizin zorunlu kılmaktadır. Adeta “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” gerçeğini haklı çıkarırcasına, değişmeyenin geride kaldığı ve atıl olmaktan kurtulamadığı bir dünyada yaşıyoruz. Öyle ki ; insan bünyesindeki sürekli değişime uğrayan ve yenilenen bir hücre yapısı sayesinde bir dakika önceki biz, şimdiki biz değiliz. Çünkü birçok hücremiz ölmüş yerine yenileri gelmiştir. Dolayısıyla değişmiştir. Asıl önemli olan, farkında olmadığımız bu fizyolojik ve biyolojik değişime, zihin ve düşünce boyutumuzun da ayak uydurmasıdır.

Her şey değişime uğradığı gibi, örgütler de değişmek zorundadır. İnsanlarca yönetildikleri ve insanlar için var oldukları sürece değişimin dışında kalmaları beklenemez. Bu süreçte örgüt yöneticilerine, örgütleri yarınlara taşıyabilmek için önemli sorumluluklar düşmektedir. Değişime uyum sağlayamamak ya da geri kalmak, yok olmak demektir.

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler, sosyal bir sistem olarak ele alınmaya başlamaları ile beraber, başarılarının sadece yapı, strateji ve teknoloji gibi maddi unsurlarla sınırlı kalmayacağı anlaşılmıştır. Bu düşünce değişikliğinin sonucu olarak, örgütlerin çözümü insan odaklı görmeleri 1970’li yıllardan sonra söz konusu olmuştur.

Polis Teşkilatı da hizmet üreten bir örgüttür. Sunmuş olduğu güvenlik hizmeti o kadar önemlidir ki; bu önemi kavrayabilmek için bir saat süreyle ülke genelinde polis hizmetinin olmadığını hayalen düşünmek yeterli olur. Güvenliğin olmadığı yerde her türlü zenginliğin ve faaliyetin ne kadar uzun ömürlü ve verimli olacağı şüphelidir. O halde bu örgütün daha verimli ve etkin olması toplumda yaşayan her insan için önemlidir.

Polis Örgütünde tek bir örgüt kültürü sağlanabilir mi? ülke geneline yayılmış ve şu an sayısı 250 binin üzerinde çalışanı olan bir örgütün sağlam bir kurum kimliğinin olması ve bunun yöneticileri tarafından bilinçli olarak yaratılması kuşkusuz sunmuş olduğu hizmeti daha da etkin ve kaliteli kılacaktır.

Bu araştırmada Polis Teşkilatı içerisindeki birimler incelenmek suretiyle, örgütsel uygulamalar konusunda tek bir örgüt kimliği özelliği gösterip gösteremedikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma Ankara Emniyet Müdürlüğü bünyesinde 7 şube üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda birimler arasında örgütsel uygulamaların algılanmasında önemli farklılıklar gözlemlenmiştir. Birimler arasında alt-kültürel oluşumlar sonucu genel bir kurum kültürü oluşmamıştır. Kuşkusuz burada sosyal bilimlerin genelinde olan eksiklik bizim çalışmamızda da kendini göstermektedir. Sosyal konuların matematiksel olarak kesin hesaplamasının mümkün olmadığı gerçeği, çalışmamızı kesinlikten ziyade kanaat aşamasında yorumlama imkanı tanımaktadır. Bu alışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kültür kavramı ve örgüt kültürü genel hatlarıyla incelenmiştir. İkinci bölümde alt-kültür ve polis alt-kültürü detaylı incelenmiştir. Özellikle polis alt-kültürü konusunda polislik mesleğinin diğer mesleklerden farklılıkları da dikkatlere sunulmuştur. nc ve son bölümde ise, yöntem, bulgular – yorumlar,sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde bana bilgi birikimi, derin tecrübeleri ile katkılarını esirgemeyen, yol gösteren, bana sabırla tahammül eden danışman hocam sayın Prof.Dr.Dursun BİNGÖL'e çok teşekkür ediyorum. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisansımı yaparken bana destek veren ve hocalığımı yapmış olan sayın Prof.Dr.Nurullah GENÇ ve sayın Doç.Dr. Fatih KARCIOğLU'na şükranlarımı sunuyorum. Verilerin değerlendirilmesi aşamasında bana yol gösteren ve yoğun iş temposuna rağmen bana zaman ayıran ODTÜ Sosyoloji Bölüm Başkanı sayın Prof.Dr. Yusuf Ziya ÖZCAN ve Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekan Yardımcısı sayın Doç.Dr. Atılhan NAKTİYOK ve Yrd.Doç.Dr. Mustafa ERSUNGUR hocalarıma çok teşekkür ediyorum. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen Ankara Emniyet Müdürlüğü'nün değerli yönetici ve çalışanlarına tek tek şükranlarımı sunuyorum. Son teşekkürüm ise gerek tez metninin bilgisayarda yazımı konusunda bana yardımcı olan ve gerek fedakarlık göstererek beni her zaman destekleyen sevgili eşim Nimet hanıma ve güzel ocuklarım Burak ve Sena'ya....

GİRİŞ

1. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE MAHİYETİ

Günümüz dünyasında, sosyalleşme sadece insana mahsus değildir. İnsanlardan oluşan, insanların çalıştırdığı ve insanlar için oluşturulan örgütlerin de sosyal yönlerinin bulunduğu yadsınamaz. Hal böyle olunca kurumlardaki kültürel yapıların verimlilikle doğrudan ilgili olduğu da kabul edilmesi gereken bir gerçektir.

Polis Teşkilatı güvenlik hizmeti sunan ve önemi inkar edilemeyen bir kamusal örgüttür. Güvenlik hizmetinin önemini kavrayabilmek için, polis teşkilatının varlığını ülke genelinde 1 saatliğine hayalen yok saymak yeterlidir. Polisin olmadığı yani güvenliğin bulunmadığı yerde ne zenginliğin ne de barış ve huzurun bir anlamı kalmayacaktır. Herkes elinde bulundurduğu zenginliğin kaybedilme riskiyle ne kadar huzursuz olacaktır. Polis Teşkilatı 24 saat hizmet veren bir kurum olarak maalesef birçoklarımız için ihtiyaç duymadığımızda önemi de hakkıyla kavranamayan bir örgüttür.

Polis Örgütünün önemi reddedilemeyeceğine göre bu teşkilatın mensuplarının halkın bir parçası olduğu yani sosyal bir kurum olduğu gerçeğinden hareketle, sağlam bir kurum kültürüne sahip olması kuşkusuz, diğer örgütlerde olduğu gibi polis örgütünde de verimlilik açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmada polis teşkilatının tek ve sağlam bir örgüt kültürüne sahip olup olmadığı analiz edilmeye çalışılmıştır.

Toplumun genel kültürüne zıt bazı alt kültürel oluşumlara rastlayabileceğimiz gibi, polis teşkilatında da sağlam ve tek bir örgüt kültürüne muhalif, kendi bünyesindeki birimler arasında uygulamalara dönük algılamalar açısından belirgin farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Kuşkusuz polis genel olarak güvenlik hizmeti sunan bir kurum olarak adlandırılrsa da, birimlerin gerek çalışma alanlarındaki farklılıklar, gerekse kıyafet, hiyerarşi yapılanması vb. sembolik farklılıklar, örgütsel uygulamaların algılanmasında birimler arası farklılaşmayı da beraberinde getirmektedir.

Polis teşkilatını tek ve sağlam bir örgüt kültürüyle bütünleştirmek kuşkusuz bu örgütü yöneten yöneticilere düşmektedir. Bu yüzden Polis

Teşkilatı'nın sosyo-kültürel yapısının iyi tahlil edilmesi, kar-zarar prensibi ile çalışan bir örgüt gibi vatandaşa tam ve tatmin edici bir güvenlik hizmeti sunmayı amaçlayan bir yönetim sistemine kavuşabilmesi de kuşkusuz sağlam bir örgüt kültürünün önemine inanan yöneticilerle mümkündür.

2. ÇALIŞMANIN PLANI

Çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, kültür kavramı ile örgüt kültürü konusunda teorik görüş ve düşünceleri kapsamaktadır. Bu bölümde kültürün tanımı yapılmakta ve çeşitleri hakkında bilgiler verilmektedir. Kültürün örgüt ve yönetim kavramlarıyla ilişkileri incelenmektedir. Birinci bölümün ikinci kısmında ise örgüt kültürü kavramı üzerinde durulmakta, örgüt kültürünün tanımı, önemi ve güçlü bir örgüt kültürünün özellikleri vurgulanmaktadır. Bu bölümün diğer kısmında ise kısaca örgüt iklimine değinilmiş, örgüt kültürü ile karşılaştırılması yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, alt-kültür kavramı ve polis alt kültürü konularında bilgiler verilmiştir. Alt-kültür kavramının tanımı, çeşitleri ve doğuş sebepleri üzerinde durulmuştur. Bu bölümde kültürel değişkenler hakkında da bilgiler verilmiştir. Bu bölümde ayrıca; polis alt-kültürü ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Polis alt-kültürünü etkileyen faktörler, polisin sosyalleşme süreci ve polis alt-kültürünün özellikleri bu bölümde incelenen diğer konulardır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise teorik çerçevede ele alınan konuların bir kısmı uygulamalı olarak test edilmiştir. Araştırma Ankara Emniyet Müdürlüğü'nün 7 biriminde yapılmıştır. Bu bölümün ilk kısmında araştırmanın amacı, varsayımı ve yöntemi anlatılmıştır. Diğer kısımda ise yapılan araştırma ile ilgili bulgular ve yorumlara yer verilmiş, sonuç ve öneriler sıralanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KÜLTÜR KAVRAMI VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.Kültür Kavramı Ve Tanımı

Kültür, üzerinde çok konuşulan, tartışılan, ancak tanımı konusunda fikir birliği sağlanamayan, buna rağmen kullanılması oldukça kolay olan,fakat tanımlanma zorluğu olan bir kavramdır. Soyut ve nesnel olmayan bir kavram olarak kültür, tanımı konusunda büyük bir karmaşıklık içermekte ve ortak görüşlerin oluşmasını engellemektedir¹. Birey,grup ve toplumlarla ilgili çoğu sorunları, kültür ve buna bağlı kavram ve süreçlerle açıklamak nispi olarak kolay görünmekte; ancak kültürün ne olduğunu ya da ne olmadığını tanımlamak pek kolay görünmemektedir².

Kültür kavramının,”bakmak,yetiştirmek” anlamına gelen Latince “colere” veya “culture” sözcüğünden geldiği kabul edilmektedir.18.yüzyıldan önce “ekip-biçmek anlamında kullanılan bu sözcük, Voltaire tarafından “insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır³. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş ve 1793 tarihli Alman Dili sözlüğünde “cultur” olarak yer almıştır⁴. Ayrıca bu kavramın sosyal bilimlerdeki ve fen bilimlerindeki kullanımları da birbirlerinden farklılık göstermektedir⁵. Düşünceler kültürden ve özellikle herkesin belleğinde mevcut bilgi öğelerinin bir tür bileşiminden doğar ve beslenir. Evrensel bakımdan düşünüldüğünde de,kültür insanlığın ortaya koyduğu ilerlemelerin tümüdür⁶. Kültür kavramının, sosyal bilimlerde yapılan tanımlarda bireysel ve kollektif olmak üzere iki yönden ele alındığı söylenebilir. Bunlardan birincisini bireysel kültürler;ikincisini de sosyal kültürler olarak adlandırabiliriz. Bireysel olan bireyin yaşantılarının ve eğitiminin tümünü kapsar. Bireyin zihninin bir tür döşemesidir. Bireyin yaşamla bağlantılı her şeyi ile ilgili

¹ GOFFEE, Rob ve Garent Jones, (çeviri: Kıvanç Kutmandu), Kurum Kültürü,Mediacat Kitapları,Ankara,2002, s:28-29

² GÜVENÇ, Bozkurt; Kültür Konusu ve Sorunlarımız (2.baskı),Remzi Kitabevi,İstanbul, 1985, s:110

³ ŞİŞMAN, Mehmet, Örgüt Kültürü,Anadolu Üniversitesi Yay.,Eskişehir,1994., s:41

⁴ GÜNEY, Salih, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları,Ankara,2000,s:152

⁵ ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Davranış,İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay.,1987

⁶ VAROL, Muharrem, Örgüt Sosyolojisine Giriş,Ankara Üniv.Yay.,1993,s:181

algılarını bütünleştirmeye yarar. Kollektif ya da sosyal kültürler ise bireyin ait olduğu alt grupların kültürleridir. Örneğin, aile, çevre,ve örgüt gibi⁷.

Son yirmi yıldan beri,örgüt teorisyenleri,kültür kavramını kollektif davranma olarak kullanmaya başlamıştır. Öncelikle kollektif davranma veya örgüt kültürü, çeşitli örgüt oluşumlarında liderlik uygulamalarının tahlil edilebileceği bir zemin olarak görülmeye başlanmıştır.

Bir başka kültür tanımında ise ; “herhangi bir toplumdaki anlamlar sistemi:o toplumun normları ve değerleri, dili, edebiyatı, inanç ve ideolojileri, sanatı ve dini, bilimi hatta oynanan oyunlarını içerir. Kültür, kişilerin dinsel tören sırasında yaptıkları fiziksel hareketler değil, bu törenlerin anlamıdır”⁸. Kültür sosyal hayatın sembolik yönüdür⁹.

James O’Toole’un konuyla ilgili şu ifadeleri önemlidir; “1980’lerde, yönetim birimlerince, kültürün, sembol, slogan, kahramanlık, tören gibi terimlerle kullanıldığı bir dönemde kollektif kültür kavramı neredeyse kaybolmuş durumdaydı. Bu kavramlar belki de bir kültür manifestosu olarak, antropologların kültürü tanımlama konusunda verdikleri sofistike örneklerle rağmen, yine de kültürü tam olarak açıklamaktan uzaktı. Kültür,bir grubu diğerlerinden ayıran, eylemler ve inançlar sistemidir. Kültür, ortak fikir, adet ve gelenekler, varsayım ve beklentiler, düşünce ve değerler ile insan gruplarının nasıl davranacağını belirleyen bir bütündür¹⁰.

Kültür kavramından anlaşılması gereken şeyi ortaya koyabilmek bakımından bir kültürün belli başlı öğelerinin neler olduğuna bakmak gerekir. Bu öğeleri şöyle belirtmek mümkündür: Kurallar, değerler, anlamlar-simgeler ve araçlar¹¹. Bu öğelerden araçların dışındaki öğelere manevi kültürün öğeleri

⁷ MOLES, Abraham, Kültürün Toplumsal Dinamiği,Çev.Nuri Bilgin,Ege Üniv.Yay.No:21,İzmir, 1983, s:17-18,49

⁸ GOODE J., William, Principles of Sociology,New York,1977,s:38

⁹ BLACK, Donald, The Behavior of Law,New York,1978,s:61

¹⁰ O’TOOLE, James, Leading Change:Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom, San Francisco, CA , Jossey Bass 1995,s:71-72

¹¹ VAROL, Muharrem ,a.g.e, s:181

diyebiliriz. Bunlar davranış biçimlerini belirler veya davranış biçimlerinde yansır. Araçlar ise maddi kültürü oluştururlar¹².

Örflerden ve adetlerden bahsedildiği zaman bunların manevi kültürü teşkil ettiklerine işaret edilir. Kültür, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan çevresini ifade eder. Maddi ve manevi olmak üzere iki yönü vardır. Aynı zamanda medeniyet olarak da adlandırılabilir maddi kültür, yapılarımız, tekniklerimiz, yollarımız, üretim ve ulaştırma araçlarımız gibi gözle görülür maddi unsurlardan ibaret ve kendi eserimiz olan çevre şartlarımızdır. Manevi kültür ise ; bir milleti millet yapan ve onun öz şahsiyetini belirleyen moral unsurlardan (yani örfler, adetler, kolektif davranışlar ve kolektif tutumlardan) meydana gelen kültür bölümüdür¹³.

Yukarıda da belirttiğimiz gibi kültür kavramına herkesin hemfikir olduğu bir tanımlama yapılamazsa da davranış bilimleri açısından kültürü şöyle tanımlamak mümkündür; Kültür, insanların doğuştan ölünceye kadar öğrenmiş oldukları, kaynağı insan ve toplum olan, ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları veya alışkanlıklarıdır. Buna göre kültür, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgiyi, alışkanlığı, değer ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimlerini kapsar. Bu çerçevede, insan ve toplum tarafından yapılan ya da gerçekleştirilen herşey birer kültür elemanı sayılır. İnsanlar tarafından yapılan bir füze, bir ekmek veya bir bina gibi nesneler kültür unsuru olurken; doğada insan müdahalesinin üstünde var olan nesneler, mesela, kayalar, ay veya yabani çiçekler, kültür kapsamı dışında kalmaktadır¹⁴.

Bununla birlikte kültür, bir toplumun mensuplarının çoğunluğunda müşterek olan ve o toplumu diğer toplumlardan ayıran yaşam tarzıdır. Böylece kültür, kurallar (davranış biçimleri), eşyalar (aletle yapılan kültürel nesneler), fikirler ve duygulardan oluşan sembollerden meydana gelen bir bütündür¹⁵.

¹² BULLOCK, Alan and Oliver, Stallybrass, The Fontana Dictionary of Modern Thought, Fontana/ Collins, London, 1987, s:149-150

¹³ BİLGİSEVEN, Amiran, Kurtkan, Genel Sosyoloji, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1995, s: 15

¹⁴ EROĞLU, Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s:104

¹⁵ GLENN, M., Vernon, Human Interaction, an Introduction To Sociology, The Ronald Press Company, New York, 1965, s:90

1.1.1. Kültürün fonksiyonel tanımı

Kültür kavramına işlevsel yaklaşan E.B.Taylor’a göre kültür, bilgiyi, inancı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdi bağlı olduğu bir toplumun  yesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütün olarak tanımlar¹⁶.

Bu tanımlama dört temel değişken üzerine kurulmuştur; kültür kavramı ile toplum, insan, muhteva ve öğrenme unsurları arasında fonksiyonel bir ilişki kurulmuştur.

Matematiksel bir ifadeyle;

$$\text{Kültür} = f(\text{Toplum, İnsan, Muhteva,  ğrenme})^{17}$$

Buna göre, belli toplumun ve insan grubunun olduğu, belli bir kültür unsurlarının bulunduğu ve insanların bu kültür elemanlarını öğrendiği her yerde ve her zamanda “kültür” kavramı söz konusudur. Başka bir ifadeyle, toplum, insan, muhteva ve öğrenme süreci arasında, ele aldığımız “i e yararlılık”, “görev görme” anlamında fonksiyonel bir ilişki olduğu zaman kültür kavramı doėmaktadır¹⁸.

Taylor’un tanımında kültürden bahsedebilmek için insanın bir toplumun  yesi olması koşulu aranmakta ve ayrıca insanın kültüre neden ihtiyaç duyduğu belirtilmemiş olduğundan bu eksiklikleri giderici bir tanımlama bir kültür antropoloğu olan B.Malinowski’den gelmiştir.

Malinowski, kültürü, insanların biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan tüketim malları ve araçları ile sosyal bir topluluk halinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan fikir ve sanatların, inanç ve geleneklerin topyek n bir bütünü olarak tanımlamaktadır. Her insan topluluğu, somut durumlarda kar ıla tığı problemleri   z leme ve ihtiyaçları tatmin etmek maksadıyla birçok araçlara ihtiyaç

¹⁶ CHARLES, A., Valentine, Culture and Poverty, Critiaue and Counter-Proposals, The University of Chicago-1968, s:3

¹⁷ GÜVENÇ, Bozkurt; a.g.e., s:24-25

¹⁸ EROğLU, Feyzullah, a.g.e., s:107

duymaktadır.¹⁹ Her insan topluluğu, kültür adı verilen cihaz sayesinde tabiata karşı, fakat kendisi için yapay bir çevre yaratmaktadır²⁰.

Malinowski'nin tanımından da anlaşılacağı gibi,kültürün oluşması insanın veya toplumun biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan, ihtiyaç duyduğu için kendisine barınak inşa eder, uçak yapar, köprü yapar, ekmek pişirir... Dolayısıyla bu kültür unsurlarının oluşması için insanın bir toplumun üyesi olması da gerekmez.

1.1.2. Öğrenilmiş davranışlar olarak kültür

Kültür, insanların doğuştan getirdikleri yetenek ve özellikler olmayıp, sonradan kazandıkları psiko-sosyal alışkanlıklar ve çeşitli davranış kalıplarıdır. O halde kültür, içgüdüsel veya kalıtım yoluyla kazanılmış bir değer olmayıp, tamamen eğitim yoluyla öğrenilmiş ve belirli bir toplumun üyelerince paylaşılan davranışların bir sonucudur. Kazandığı alışkanlıkları ve öğrendiği yeni bilgi ve tecrübeleri, başka insanlara aktarabilen ve gerektiği zaman birtakım şeyleri öğrenme imkanına sahip olan tek varlık insandır. İnsanı diğer canlılardan ayıran bu yeni bilgi, tecrübe ve kural öğrenebilme ve öğretme mekanizmasına kültür denmektedir²¹.

Kültürün doğuştan kazanılmadığı,sonradan öğrenildiğine en iyi örnek, çeşitli zamanlarda ormanlarda hayvanlarla beraber yaşarken bulunan çocukların hikayesidir. 1920 yılında Hindistan mağaralarında bulunan sekiz yaşındaki kız çocuğu Kamala'nın öyküsüdür. Kamala, ilk bulunduğu zaman, geceleri dört ayakla dolaşıyor ve bir kurt gibi uluyordu. Karanlığı fazla seviyor ve diğer çocuklar yanına yaklaşıncı dişlerini çıkarıyor ve homurdanıyordu. Zamanla, ilk günlerin hayvanı ve kurt çocuğu Kamala, çok değişik ve gerçek bir insan haline geliyordu²².

Bu öykü bize gösteriyor ki, kültürel değerler doğuştan değil,sonradan ve eğitimle kazanılmaktadır. Birey kültür değerlerini doğduğunda çevresinde hazır bulmaktadır. Daha sonra bu değerleri öğrenmekte, kullanmakta,

¹⁹ EROĞLU, Feyzullah, a.g.e.,s:107

²⁰ MÜMTAZ, Turhan, Kültür Değişimleri, Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı Yay.No:20 İstanbul,1987,s:40- 41

²¹ EROĞLU, Feyzullah, a.g.e.,s:109

²² JACQUES, Lecomte, Şu İnsan Denen Varlık, Özgü yayınları,İstanbul,1966,s:5-6

geliştirmekte paylaşmakta ve kendisinden sonrakilere öğreterek aktarmaktadır. Öyleyse kültür, toplum içindeki bir kişinin özel arzu ve davranışları olmayıp, o toplumun genel karakteri, değerler ve inançlar sistemidir²³.

Kültür kavramı,daha önceden de belirtildiği gibi herkesin üzerinde birleştiği ortak bir tanımlama yapılması zor konulardan biridir. Ancak bu kavramla ilgili yapılan açıklamalardan aşağıdaki sonuçları çıkarmak mümkün olabilir;

1-Kültürün bir içeriği vardır. Bu kavram, bir dizi anlamları (sayılılar, inançlar, değerler), içeren sembolleri ve uygulamaları içermektedir.

2-Kültür bir insan grubuyla ilgilidir. Kültür,onun sahibi olan insanlar tarafından üretilir, öğrenilir,paylaşılır ve aktarılır. Bu kavram ortak bir anlam taşımakta olup, yaşam boyunca sosyal öğrenme ya da eğitim süreci içinde öğrenilmekte, üyelerce paylaşılmakta ve birbirlerine aktarılmaktadır. Dolayısıyla bir kültürü üreten, paylaşan, yaşatan bir grup (ulus, toplum, azınlık, meslek grubu, örgüt, birim) olması gerekmektedir. Bir insan grubu olmadan kültürden söz edilemez.

3-Kültürün içeriği ile onu üreten, paylaşan, yaşatan, aktaran üyeler arasında sürekli bir iletişim ve etkileşim vardır. Her kültürün içeriği, kültürün sahibi olan gruba özgü olup söz konusu grup bu kültürle iç içe bulunmaktadır²⁴.

1.2. Kültür Çeşitleri

1.2.1. Genel kültür ve alt-kültür

Kültür kavramı ile ilgili olarak bu sınıflama, kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Genel kültürü, özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak değerlendirirsek görürüz ki ne kadar toplum varsa, o kadar da genel kültür vardır²⁵. Bu durumda bir ülke veya milletin kültüründen söz edildiği zaman,genel kültürden söz ediliyor demektir. Belli bir ülkenin veya toplumun, hakim inançları, değerleri, hareket tarzları, yaptırım türleri, sosyal ilişkileri ve her türlü ortak

²³ EROĞLU, Feyzullah, a.g.e.,s:109

²⁴ LOUIS, Merly Reis, An Investigator's Guide to Workplace Culture,In P.Frost et al (eds.), Organization Culture, Baverly Hills:Sage,1985,s:74

²⁵ ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yay. No:242, İstanbul, 1991,s:122

paylaşılan davranış kalıpları genel kültürü oluşturan önemli parçalardır. Şu halde, genel kültür, bir toplum veya ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim unsurlardan ibarettir. Genel kültür, toplumdaki bütün davranış düzenlemelerinde var olan kültürdür²⁶. Başka bir ifadeyle genel kültür, bireylerin ait oldukları insanlık alt gruplarının toplam kültürü olmaktadır²⁷.

Bir ülke veya toplum içinde genel kültürle benzeşen ve ayrılan yönleri bulunan çeşitli alt-kültürler de bulunabilir. Özellikle ABD gibi çok karmaşık toplumlarda pek çok dini,etnik,bölgesel alt kültürlerin de olduğu söylenebilir. Nüfus yapısı yönünden çok homojen bir ülke veya toplumda bile, birden çok bölgesel, etnik, dinsel alt kültürlerden söz edilebilir.²⁸

Bu konuda yapılan araştırmalar, bireylerin kendilerini ırk,etnik köken, cinsiyet, din, grup gibi yönlerden bir takım farklı kategoriler içinde gördüklerini ve kendilerini bu kategorilerle tanımladıklarını; buna göre kendilerini belli grupların içinde veya dışında düşündüklerini göstermektedir. Bireylerin sahip oldukları bu düşüncelerin, onların kendilerine uygun bir meslek, rol ve örgüt seçmede de başlıca etkenlerden biri olduğu söylenebilir. Araştırmalar, aynı geçmiş, yaşam biçimi ve tutumlara sahip bireylerin birbirleriyle daha kolay kaynaştıklarını da göstermiştir²⁹.

1.2.2. Maddi kültür ve manevi kültür

İnsanların biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan unsurlara maddi kültür denmektedir. İnsanların tabiatla mücadele araçları da maddi kültür içerisinde düşünülmektedir. Kültür unsurlarının elle tutulup gözle görülebilen kısmını oluşturan maddi kültür kapsamına, imalatın şeklini ifade eden üretim teknikleri, yol ve bina inşaatları, evlerin donatılıp döşenmeleri, giyim ve kuşam şekilleri, her türlü ulaşım araçları, fabrikalar, köprüler, barajlar gibi elemanlar girmektedir. Maddi kültür birikimi aynı zamanda toplumun ekonomik ve teknolojik seviyesinin bir göstergesidir. Enerji, demir-çelik, çimento gibi ürünlerin

²⁶ EROĞLU,Feyzullah,a.g.e.,s:109

²⁷ MOLES,Abraham,a.g.e., s:49

²⁸ ŞİŞMAN,Mehmet,a.g.e.,s:51

²⁹ O'REILLY,Charles A. And OTHERS, People and Organization Culture:A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit,Academy of Management Journal,30/3,s:492

üretim ve tüketim miktarları ile bilgisayar, radyo-televizyon gibi kullanılan cihazları bakımından ülkeler arasında yapılan karşılaştırmalar, aslında maddi kültür karşılaştırmalarıdır. Toplumların, teknoloji üretimi, birikimi ve kullanımı, aynı zamanda bir medeniyet ölçüsü olmaktadır³⁰.

Bazı sosyologlara göre kültür belli bir topluma bağlıdır. Medeniyet ise zaman ve mekan itibariyle daha geniş ve daha kucaklayıcı bütünler için kullanılmalıdır. Bu durumda medeniyet, bilimsel ve teknik gelişme, şehirleşme, sanayileşme ve modernleşme gibi kavramları kuşatacak bir anlam zenginliğine sahip olarak değerlendirilmektedir³¹.

Manevi kültür ise bir milleti millet yapan ve onun öz şahsiyetini belirleyen moral unsurlardan (yani örfler, adetler, kolektif davranışlar ve kolektif tutumlardan) meydana gelen kültür türüdür³². Manevi kültür toplumun sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik unsurlardan oluşmaktadır. Gözle görünmez, elle tutulmaz, yani soyuttur. Bir toplum için özel olan ve diğer toplumlar için aynı değer ve cazibede olmayabilen örf ve adetler, ahlak ve din kuralları, dili, fıkraları, müziği gibi değerleri ifade eder. Manevi kültür millidir. Yani sadece o toplum veya millet için yüksek geçerliliğe sahiptir.

Manevi kültürün milli bir değer yargısı olmasına karşılık, maddi kültür medeniyet olarak algılandığında, sadece bir millete veya bir topluma mal edilemeyen ve uluslararası geçerliliğe sahip unsurlardır.

Maddi kültür ve medeniyette, objektif ve kesin değer ölçüleri vardır. Bunlar; faydalılık ve verimlilik ilkeleridir.³³ Bir toplum için faydalı ve verimli olan bir araç diğer toplumlar için de faydalı ve verimlidir. Örneğin Japonya'da üretilen bir otomobil, Japonya'da da faydalıdır, Kenya'da da faydalıdır. Kültürün maddi yönünde belirttiğimiz bu evrensellik, kültürün manevi türü için geçerli olmayabilir. Türklerin çok güldüğü bir fıkraya bir Alman hiç gülmeyebilir. Çünkü manevi kültür toplumlar için özel bir niteliğe sahiptir ve subjektif olabilir.

³⁰ EROĞLU, Feyzullah, a.g.e., s:111

³¹ MERİÇ, Cemil, Kültürden İrfana, İnsan Yayınları, 30, İstanbul, 1986, s:43-44

³² GÖKALP, Ziya, Türkçülüğün Esasları, (Hazırlayan: Mehmet Kaplan), 1000 Temel Eser, No:21, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1970

³³ ERÖZ, Mehmet, İktisat Sosyolojisine Başlangıç, İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1973, s:97

Bu konuda genel bir kanaate ulaşmak için şu genellemeden faydalanmak mümkündür: İnsanlar için araç olan her şey, kültürün maddi yönünü; insanlar için amaç olan herşey de kültürün manevi yönünü ortaya koymaktadır³⁴.

1.2.3. Karşı kültür

Toplumda, sosyo- ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan ve aile, okul ve diğer kurum ya da kuruluşlar, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla taşınan bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kültüre karşı kültür (contre –culture) denilmektedir. Karşı kültür oluşturmak isteyenler, temel veya genel kültürü bilmektedirler. Ancak, bu temel kültürün bazı unsurlarını veya tümünü zayıflatmak ve yıkmak için bunun karşısında yapay bir kültür oluşturmak istemektedirler. Bu bakımdan, bir toplumda hoşgörü sınırlarını aşan, toplum norm ve değerleriyle çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan oluşumlar karşı kültür kavramı içerisinde yer alırlar³⁵.

Bir toplumsal sistem içerisinde genel kültürüne zıt bir çok alt kültürler bulunabilir. Bir toplum içerisindeki alt kültürler tamamen karşı kültür olarak düşünülmemelidir. Ancak genel kültüre bir direniş olarak ortaya çıkan ve genel kültürü yıkmayı ve değiştirmeyi hedefleyen karşı kültürler, alt kültürel oluşumların örgütlenmelerinden de istifade ederler. Özellikle genel kültürle büyük farklılıklar gösteren siyasi, dini ve etnik alt kültürlerin karşı kültüre dönüşme olasılıkları söz konusudur.

Dinamik bir toplum yapısı, mensubu olan bütün sosyal grupları ve alt kültürleri hakim kültürle bütünleştirerek eriten evrensel bir pota değildir. Birçok alt kültür ve karşı kültür alanlarıyla günümüz toplumları çoğulcu toplum yapısını oluştururlar³⁶.

³⁴ EROĞLU, Feyzullah, a.g.e., s: 113

³⁵ EROĞLU, Feyzullah, a.g.e., s: 113

³⁶ TÜRKDOĞAN, Orhan, Değişme-Kültür ve Sosyal Çözülme, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını: 44, İstanbul- 1985, s.69

1.3. Örgüt ve Yönetim Kavramlarının Kültürel Analizi

İnsanlık tarihinin başlangıcından buyana, insanların bir arada yaşama zorunluluğu ve akıllı bir varlık olması nedeniyle, örgütlenme gayretleri sürekli olagelmıştır. Bu örgütlenme süreci içerisinde bireylerden biri veya bir grubu tarafından sürekli yönetilmişlerdir. Oysa örgütlenmenin ve yönetilmenin bu kadar uzun zamandan beri devam etmesine rağmen, yönetim bilimi, yirminci yüzyılın başlarından itibaren ayrı bir bilim dalı olarak ortaya çıkmaya başlamıştır.

Sosyal bilimlerin genelinde olduğu gibi, yönetim biliminde de yirminci yüzyılın ikinci yarısında geliştirilen kuram ve yaklaşımların sayısında bir artış gözlenmektedir. Örgüt ve yönetim alanında geliştirilen ilkelerin bilimsel bir nitelik kazanmış olmasına rağmen kültürel sınırlar içinde geçerli olacağı belirtilmektedir³⁷. ABD 'de geliştirilen yönetim ve motivasyon kuramlarının söz konusu ülke sınırları içinde geçerli olabileceği; diğer ülkelerde ise kısmen geçerli olabileceği ya da hiç geçerli olmayabileceği ileri sürülmekte evrensel bir örgüt ve yönetim modelinden söz edilemeyeceği görüşü giderek ağırlık kazanmaktadır³⁸.

Yukarıda anlatılanlar ışığında, örgüt ve yönetimle ilgili olarak ileri sürülen ilke ve kuramlar evrensel olarak nitelendirilse de; dünya üzerinde farklı ülkelerde yaşayan insanların farklı kültürel yapılar da olduğu düşünüldüğünde; motivasyon, liderlik, otorite, kararlara katılma gibi yönetim ve örgüt ile ilgili konulara bakış açılarını etkileyebileceği söylenebilir. Örneğin Türk toplumunun inançları, aile yapısı, değer yargıları çocuk yetiştirme biçimi, Amerikan toplumundan farklılıklar gösterdiğinden, bu toplumların, işe, örgüte, yönetsel konulara bakışları da farklı olacaktır. Bu husus örgütsel ve yönetsel ilkelerin evrensel geçerliliğine en büyük engel olarak ortaya çıkmaktadır.³⁹

ABD ve Japon örgütleri üzerinde yapılan karşılaştırma araştırmalarında, örgütsel ve yönetsel algılama ve uygulamalarda iki ülke arasında önemli

³⁷ ERDOĞAN, İlhan, a.g.e., s:180

³⁸ HOFSTEDE, Geert, "Cultural Constraints in Management Theories" Academy of Management Executive, 1993, 7/1, p:81

³⁹ SARGUT, Selami, Kültürlerarası Farklılaşma Açısından Yönetim ve Örgüt Yapıları, G.Ü.İİBF Dergisi 1/2, Ankara, s:398-412

farklılıklar bulunmuştur.⁴⁰ Japon toplumu için çok önemli olan örgütsel sosyalleşme, arkadaşlık, uyum, mutluluk, kıdem gibi kavramlar örgütsel ve yönetsel kararlarında etkin rol oynarken; ABD toplumunda ise bireysellik, özerklik, para, denetim ve otorite, başarı gibi değerler ağırlıklı olarak örgütsel ve yönetsel kararlarına yön vermektedir. Bu algılama farklılıkları “yönetici” kavramını da şekillendirmektedir. Japon anlayışında yönetici; “örgütsel arkadaşlık” çerçevesinde değerlendirilirken, Amerikalı anlayışında ise, “amir, üst ve otorite” olarak ortaya çıkmaktadır.⁴¹ Japon yönetim anlayışında örgüt soyut olarak genelde de öznel olarak anamlandırılırken, Amerikan tipi yönetimde örgütsel yaşam somut olarak vurgulanır ve örgüte nesnel olarak yaklaşılır. Bu iki ülke örgütlerinde yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda, bir “Japon tarzı yönetim biçimi”nden sıkça söz edilmeye başlanmıştır.⁴² Bu iki ülke karşılaştırması, söz konusu toplumların kültürel farklılıklarının, örgütsel ve yönetsel uygulamalarına yansıdığını göstermesi açısından oldukça önemlidir.

Örgütle ilgili olarak ünvan, makam, statü, para, izin, dinlenme süresi gibi bir takım öğelere verilen önem, ülkeler ve kültürler arasında nispi olarak değiştiği gibi birer motivasyon öğesi olarak bunların işgörenler üzerindeki etkileri de kültürlere göre değişebilmektedir⁴³.

Ülkelerin birbirlerinden farklı kültürel yapıları, sahip oldukları örgütlerin, diğer ülke örgütleri ile farklılıklar göstermesinin yanı sıra; aynı ülkede bile bölgesel farklılıkların da etkisiyle oluşan değişik algılamalar farklı örgütsel kültürlere yol açmaktadır.

Yapılan araştırmalarda, aynı ülke içinde bir örgütün üyelerinin otoriter bir yönetim biçimini ve ahlakını benimsemelerine karşılık, diğer bir örgütün

⁴⁰ LINCOLN, James R. , “Employee Work Attitudes and Management Practice in U.S. and Japan: Evidence from a Large Comparative Survey”, California Management Review.32/1,s:89-106

⁴¹ CHIKUDATE, Nobuyuki, Cross Cultural Analysis of Cognitive Systems in Organizations: A Comparison Between Japanese and American Organizations, Management International Review, 31/3, 1991,s:225

⁴² ŞİŞMAN, Mehmet, a.g.e., s:3

⁴³ SCHNEIDER, Susan C., “National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management”, Human Resource Management, 27/2, 1988, s:238

üyelerinin ise daha demokratik, katılımcı bir yönetim biçimini benimsedikleri görülmüştür⁴⁴.

Ülkemizde de örgütsel yapı, sahip olduğumuz kültürel değerlerimizle örtüşmektedir. Osmanlı Devleti'nin son yıllarında batının kültürel değerlerine teveccüh gösterilmesi, kendi kurum ve değerlerinden uzaklaşma hareketi toplumun genelinde olduğu gibi örgütsel yapıda da "kuşaklar çatışması", "eski-yeni çatışması", "değerler çatışması" biçiminde ifade edilen "kültürel çatışmalar" sürekli olagelmıştır⁴⁵. Batıdan yapılan teknoloji ve kurum transferinde, aktarılan ülkenin kültürel yapısı göz ardı edilerek, tamamen kopya edilebileceği düşünülmemelidir.

Ülkemizde örgütsel ve yönetsel bazı sorunlar yaşıyorsa, bunun temelinde, batıdan aldığı kurum ve teknolojiyi kendi kültürel değerlerine uyarlayıp, uygun bir sentez yapamayışı yatmaktadır. Bu konuda Türkiye ve Japonya iyi birer örnek ülke konumundadırlar. Birbirine yakın tarihlerde korkunç bir savaşın eşiğinden çıkmış bu iki toplum, aynı dönemlerde kalkınma ve çağdaşlaşma sürecini başlatmıştır. Bu iki ülkenin bugünkü ekonomik ve teknolojik durumları karşılaştırıldığında aralarındaki fark; Japon toplumunun batıdan ithal ettiği kurum ve teknolojiyi kendi kültürel değerleriyle çatışma düzeyini en alt seviyede tutarak, kültürel sentezi en iyi şekilde yapmasında aranmalıdır. Ülkemizde ise bu sentez gerçekleştirilemediği için toplumsal sistemimizde sürekli bir çatışma ve kutuplaşma ortamı doğmuş, bu da ülkemizdeki örgüt yapılarını ve yönetim biçimlerini olumsuz olarak etkilemiştir.

Örgütsel yapının tam olarak tahlil edilebilmesi ve anlaşılabilmesi için, oluşumunda temel olan insan unsurunun bireysel ve kurumsal boyutlarıyla ele alınıp incelenmesi gerekir⁴⁶. Çağdaş yaklaşımlarda örgütler insan değerleriyle teknik değerlerin bir bütünlük içinde birleşim ve etkileşiminden doğan, mekanik sistemler olmaktan çok, insanların oluşturduğu sosyalleştirme süreçleri olarak

⁴⁴ SCHEIN, Edgar H., "Coming to A New Awareness of Organizational Culture", Sloan Management Review, 24, 1984, s:12

⁴⁵ ŞİŞMAN, Mehmet, a.g.e., s:4

⁴⁶ JELINEK, M. And OTHERS, "Introduction: a code of Many Colors", Administrative Science Quarterly, 28, 1983, s:331

görülmüştür⁴⁷. Şayet örgütleri içinde bulundukları toplumun küçük bir örneği sayarsak; dünyada nasıl ki farklı toplumların farklı kültürleri olduğu gibi, örgütler de farklı kültürel özelliklere sahiptir. Örgütler insanlar tarafından oluşturulduğundan, insanlar arasında farklı kişilik yapıları bulunduğu gibi, örgütler de kendilerini diğerlerinden farklı kılan kültürel özelliklere sahiptir. Bu durum, "örgüt kültürü" olarak adlandırılmaktadır⁴⁸.

İnsanlar, hayvanlardan farklı olarak önceden programlanmadan pek çok şeyi ailesinden ve çevresinden öğrenerek farklı kültürel şartlara göre sosyalleştirilmektedir. Kültürü, insanlar oluşturduğu gibi, kültür de insanı biçimlendirmektedir⁴⁹. Bu durumda insan, içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine göre kültürlenmekte, kültürün beklediği davranışları sergilemekte, kısacası kültürün öngördüğü kişi olmaktadır. Dolayısıyla örgüt ve yönetim kavramlarıyla ilgili olarak sağlıklı değerlendirme yapabilmek için, örgüt içinde yer alan insanın davranış, etkinlik ve sorunlarına kültürel açıdan yaklaşmak faydalı olacaktır.

1.4. Örgüt Kültürü

Günümüzde insanlar hayatlarının önemli bir kısmını çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin sadece çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir.⁵⁰ İnsanın her etkinliği bir örgüt içindedir veya örgütle ilişkilidir. Örgütlerin sayısı her geçen gün artarken, bireysel hayatı etkileme derecesi de aynı oranda artmaktadır⁵¹.

Toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar yeni örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır. Toplumların gelişme düzeyi, örgütlenmenin boyutları ile yakından ilgilidir. Modern toplumlar rasyonelliğe, verimliliğe ve etkinliğe önem vermektedir. Bu nedenle söz konusu toplumlar örgüte ve örgütlenmeye dayanmaktadır. Örgütler üyeleri arasındaki ilişkilerden oluşan toplumsal bir

⁴⁷ BAŞARAN, İ., Ethem, Örgütsel Davranışın Yönetimi, A.Ü. Eğitim Fak. Yay. No: 111, Ankara, 1982, s: 255

⁴⁸ OUCHI, William G., Teori Z-Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor? (çev. Yakut Güneri), İlgi yayınları İstanbul, 1989, s: 118

⁴⁹ PETTIGREW, Andrew M. "On Studying Organizational Cultures." Administrative Science Quarterly, 24, 1979, s: 577

⁵⁰ ERTEKİN, Yücel, Örgüt İklimi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt II, Sayı :2, Ankara, 1978, s: 17

⁵¹ TOFFLER, Alvin, Future School Random House Inc. New York, 1971 s: 125

yapıdır⁵². İnsan ilişkilerinin düzenlenmesinde örgütler kuvvetli birer toplumsal araçtırlar. Bireylerin çok yönlü ve çok nedenli davranışları örgütlerde ortaya çıktığı gibi bu davranışlar diğer bireylerin davranışıyla da ilişkilidir. Her birinin davranışı çevrede bazı değişiklikler yaparak diğerlerinin amacını gerçekleştirmesine yardım eder⁵³. Örgütün maddi ve beşeri yönünün örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir biçimde yönetilmesinde birinci derecede pay sahibi kuşkusuz örgüt yöneticileridir⁵⁴.

Günümüzde örgütle uygarlık eş anlama gelmiştir. İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını işbirliği yaparak gerçekleştirmek isterler. Artık işbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı anlaşılmıştır. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesinde, birden fazla bireyin güç ve eylemlerini birleştirmesi zorunludur⁵⁵.

Örgütler amaçlarına, insanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerle ulaşır. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile bir anlam taşırlar. Örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı yeteneklerinden yararlanırlar. Örgütler bireysel yetenekleri artıran ve bireysel amaçları gerçekleştiren bir araçtır⁵⁶.

1970'li yıllar boyunca örgüt teorisyenleri ve bilim adamları örgütsel kültürün önemi ve etkileri üzerinde durmamışlardır. Ne var ki örgütsel kültür konusu örgüt ve yönetim alanında 1980'lere gelmeden genel kabul gören bir eğilim olmamıştır⁵⁷. 1980'lerin başlarında davranış biliminin en çok dikkat çeken ilgi alanından birisi olan örgütsel kültür kavramı ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmış, birçok kitap yazılmıştır. Hatta bu ilgi sadece bilim çevreleriyle sınırlı kalmamış birçok işletme de örgüt kültürü konusuna ilgi duyarak bu alanda çalışmalar yapmışlardır. Özellikle ABD'de ticari dergilerde kültürle ilgili çeşitli

⁵² KARCIOĞLU, Fatih, Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, Başak Ekonomi Dergisi, Ekim, 2001, s:1

⁵³ ONARAN, Oğuz, Örgütlerde Karar Verme, A.Ü.S.B.F.Yay., No:321, Ankara, 1971, s:114

⁵⁴ BİNGÖL, Dursun, Personel Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s:247

⁵⁵ AYDIN, Mustafa, Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991, s:13

⁵⁶ AYDIN, Mustafa, a.g.e., s:13

⁵⁷ MILLS, Terry L., "Doing Organizational Culture In Saturn Corporation", Organization Studies Issue, January, 2001, s:5

hikayeler yayınlanmış ve hatta günümüzde örgütlerin başarısı sahip oldukları başarılı örgütsel kültüre bağlanmıştır⁵⁸.

Örgütsel amaçlar, genel ve özel olmak üzere iki biçimde düşünülebilir. Genel amaçlar örgüt türlerine göre değişkenlik gösterebilir. Özel işletmelerde kar amacı genel amaç olarak öncelik taşıırken, eğitim, sağlık, güvenlik ve benzeri kamu kurumlarında topluma hizmet, genel amaç olarak ön plandadır. Özel amaçlar ise örgütün genel amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacak uygulamalardır.

Örgütsel kültür kavramı ile ilgili çeşitli farklı yaklaşımların olması bu konuda çalışanların değişik noktalar üzerinde yoğunlaşmalarını ve bu kavramın daha da zenginleşmesini sağlamıştır.

1.4.1. Örgüt kültürünün tanımı

Kültür konusunda olduğu gibi örgüt kültürü kavramında da üzerinde fikir birliği yapılmış, herkes tarafından kabul gören bir tanımlama yapmak zordur. İlk bakışta herkesin hakkında birşeyler söyleyebileceği bir kavram gibi gözükse de, örgüt kültürünü tanımlama konusu oldukça zordur. Bu yüzden birçok tanımlama yapılmış, bunların bir kısmı genel iken bir kısmı da spesifik tanımlamalardır. Örneğin Deal ve Kennedy örgüt kültürünü “iş yapma ve yürütme biçimi” olarak tanımlarlar⁵⁹. Ayrıca Deal ve Kennedy’e göre örgüt kültürünün başlıca öğeleri şunlardır;

- Örgütsel çevre (örgütün başarısını belirleyen harici ihtiyaçları)
- Değerler (örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlar)
- Kahramanlar (örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işlevi gören kişiler)
- Ayinler ve törenler (günlük çalışmada programlanmış davranışlar seremoniler)

⁵⁸ BUSINESS Week, Corporate Culture: The Hard and to Change Values That Spell Success or Failure, October, 27, 1980,s:148-160

⁵⁹ DEAL Terence E., and Allan A.KENNEDY, Corporate Cultures:The Rites and Rituals of Corporate Life,Reading Mass. Addison Wesley,1982,s:4

-Kültürel şebeke (resmi olmayan yapı, görünmeyen yetki hiyerarşisi)⁶⁰

Bu durumda, örgüt kültürü oluşturmak bunu çalışanlara ve örgüt dışına yansıtmak ve dışarıyla ilişkilerde kullanmak örgütsel iletişimin temel hedefleri arasında olacaktır. Çalışanları sosyalleştirmek demek, onlara örgüt kültürünü kazandırmak ve o doğrultuda davranış geliştirmelerini sağlamak demektir. Örgüt içi yayınlar da önce bu amaçla geliştirilmişlerdir. Etkili bir işgören iletişimi ise olumlu bir örgütsel iklimin varlığına bağlıdır⁶¹.

Bu genel tanımlamalar bir örgüt içerisindeki ücret sisteminden çalışanların birbirlerine karşı tutumlarına kadar çok geniş bir yelpazede düşünülebilir. Daha özel bir tanımlaya göre ise örgüt kültürü, "örgütte çalışan grupların ortaya çıkardığı, geliştirdiği temel düşüncelerdir. Bu düşünceler yardımıyla örgüt dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir"⁶² Peter ve Waterman'a göre ise örgüt kültürü; "Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı" olarak tanımlanmıştır⁶³. Bir başka tanım da ise örgüt kültürü; paylaşılan temel değerler, inançlar, kahramanlar, merasimler, öyküler ve efsanelerdir⁶⁴.

Örgüt kültürünü daha birçok şekilde açıklayan tanımlar mevcuttur. Yapılan tanımlamalarda ortak olan kavramları şu şekilde açıklamak mümkündür;

1-Bireyler tarafından paylaşılan değerlerin varlığı söz konusudur. Yani örgütte çalışan bireyler tarafından yapılması ve yapılmaması gereken, doğru ve yanlış, istenen ve istenmeyen davranışların biçimi hakkında bir kanaat vardır. Örneğin bazı örgütlerde müşterinin her zaman haklı olduğuna ilişkin bir değer yargısı vardır. Var olan bir olumsuzlukta öncelikle müşteri haklıdır ilkesi esastır. Oysa bazı örgütlerde ise örgüt personeli çok kıymetli görülür ve müşteri

⁶⁰ CUTTLIP, Scott M, ALLEN H., Center and GLEN M., Broom, Effective Public Relations, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall Inc., 1985, p:316

⁶¹ VAROL, Muharrem, a.g.e, s:183

⁶² SCHEIN, Edgar H., "The Role of the Founder In Creating Organizational Culture", Organizational Dynamics, Summer, 1983, s:14

⁶³ PETERS, Thomas and WATERMAN, Robert H., Yöneltilme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış-(çev:Selami Sargut), İstanbul, Altın Kitaplar, 1987

⁶⁴ NAKTİYOK, Atılhan, Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum, 1999, s:71

suçlanır. Her iki örnekte de değer yargıları, insanların bir örgütte nasıl davranması gerektiğini açıklar.

2-Örgütün kültürünü oluşturan değerler olduğu gibi kabul edilir. Burada kastedilen; bu değerlerin herhangi bir şekilde yazılı olmayıp ve bir eğitim programına da tabi olmadan örgüt üyelerince geliştirilen fikir ve inançlardan oluşmasıdır.

3-Bu değerler çalışanlar için sembolik anlamlar taşırlar. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin, örgüt içinde anlatılan hikayeler, masallar belirli bir kimsenin yaptığı bir davranış, nesilden nesile, bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyarak,örgütün değerlerini öğrenirler. Bu şekilde öğrenilen değerler, bir kitapta yazılı olan bilgileri veya değerleri, çalışma prensiplerini okuyup anlamaktan daha etkilidir ve daha çabuk öğrenilir⁶⁵.

Örgüt kültürü konusunda yapılan çok değişik tanımlamalarda geçen ortak noktaları ışığında şu genel tanımlamayı yapabiliriz; “Örgüt kültürü,bir takım değerlerden oluşmuş,bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler örgüt içindeki çalışanların istenen ve istenmeyen davranışlarını belirlerler ve iş görenlerin birbiriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir⁶⁶.

Örgüt kültürü konusunda çok rağbet gören başka bir tanım ise; “Örgüt kültürü, örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür⁶⁷.

Örgütsel kültür kavramı,örgütün sembolik değerlerini anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültürün şu unsurlardan oluştuğunu söyleyebiliriz⁶⁸:

1-Örgütün tarihi

⁶⁵ ÖZKALP, Enver ve KIREL, Çiğdem, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniv.Eğit.Sağ. ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay.No:111,Eskişehir,1996,s:143

⁶⁶ MOOREHEAD, Gregory and GRIFFIN R.W., Organizational Behaviour (second Ed.) Boston: Houghton Mifflin Comp., 1989,s:497

⁶⁷ BECKER, H.S.,”Culture:A Sociological Rewiev”, Yale Rewiev,Summer,1982, s:513-527

⁶⁸ STEINHOFF and OWENS,a Theory of Organizational Culture,Journal of Educational Administration, Vol.27, No:3,1989, s:17-18

2-Örgütün değerleri ve inançları

3-Örgütü açıklayan hikayeler ve mitler

4-Örgütün kültürel normları

5-Gelenekler,törenler,adetler

6-Örgütün kadın ve erkek kahramanları

Örgüt kültürü,bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla, bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümüdür⁶⁹.

1.4.2. Örgüt kültürünün önemi ve işlevleri

Bir toplumun sorunlarını çözebilmek ve ihtiyaçlarını giderebilmek için,o toplumun değer yargıları, düşünceleri, inançları, ürettikleri, paylaştıkları ve aktardıklarından oluşan genel kültür yapısını bilmek,dikkate almak ve yol göstericiliğine inanmak, o toplumu yönetenler için önemli verilerdendir. Aynen öyle de,ister kamu olsun isterse özel tüm örgütler için,hedeflenen amaçlara ulaşabilmek maksadıyla iş görenlerinin düşünce ve inançlarını, değer yargılarını, eşya ve hadiseleri yorumlama yeteneklerini uygun biçimde değerlendirerek oluşturulacak örgütsel bir kültürün başarıya ulaşmada katkısı inkar edilemez.

Konuyla ilgili olarak, Peters ve Waterman tarafından aktarılan, Watson'ın "Bir İşletme ve Onun İnançları" adlı eserinde şunlar anlatılmaktadır;

"Kişi, bir şirketin gerileyip çöküşü üzerine oldukça geniş spekülasyonlar yapabilir. Bu çöküşte teknoloji, değişen zevkler, değişen modalar ve benzerleri rol oynayabilir. Hiç kimse bu nedenlerin önemini yadsıyamaz. Ama ben bunların ne ölçüde etkili olduklarını sorgularım. Başarıyla başarısızlık arasındaki gerçek farkın, örgütün kendi insanların güçlü enerji ve yeteneklerini ortaya çıkarmakta gösterdiği beceriyle ilişkili olduğuna inanırım. Acaba,örgüt insanların ortak amaçlarını bulabilmelerine yardımcı olabilmek için neler yapmaktadır? Ortaya çıkan birçok değişimin arkasında,bu ortak amacın ve yön duygusunun kuşaktan kuşağa taşınabilmesi için nasıl bir çaba göstermektedir? Yıllar boyu

⁶⁹ HOY W.K. and MISKEL C.G., Educational Administration: Theory,Research and Practice,New York, Random House,1982,s:212

varlığını sürdüren bir örgütü incelediğimizde,onun gücünün örgüt biçiminden ya da yönetim becerilerinden değil, inanç diye adlandırdığımız dirençten ve bu inançların insanları etkilemesinden aldığını sanırım farkedeceksiniz. Benim bu konudaki savım şudur: Herhangi bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve eylemlerini de içeren,bir dizi sağlam inancının olması gereklidir. İnandığım ikinci nokta,şirket başarısındaki en önemli öğenin bu inançlara sıkı sıkıya bağlılık olduğudur. Son olarak da,eğer bir örgüt, değişen dünya ile başa çıkabilmek istiyorsa, bu inançları dışında herşeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Başka bir deyişle, bir örgütün görece başarısında teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, örgütsel yapı, yenilikçilik ve zamanlamadan çok ; temel felsefe, ruh ve dürtü rol oynar. Kuşkusuz tüm bu öğeler başarıyı etkiler. Ancak,bana göre,insanların örgütün değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip oldukları, diğer öğelerden daha büyük önem taşır.”⁷⁰

Herhangi bir örgüt içerisinde,yöneticiler tarafından,işgörenlerin ve içinde bulundukları toplumun değer yargılarıyla,düşünce ve inançlarıyla tamamen ters düşmemek kaydıyla oluşturulabilecek bir örgütsel kültür,gerek örgütün amaçlarına gerekse de işgörenlerin amaçlarına uygun sonuçlar doğurabilir. Keza yöneticiler tarafından böyle bir yönlendirme yapılmayacak olursa, örgüt çalışanları tarafından, gerek etnik farklılığa gerekse bölgesel farklılıklara dayalı alt kültürel oluşumlar kaçınılmaz olacaktır.

Kültürün bir örgüt bakımından işlevlerini şöyle belirtmek mümkündür⁷¹.

1-Örgütte paylaşılan değerlerin örgütün daha sonraki kuşaklarına aktarılmasını sağlar ve böylece,örgütün sürekliliğinde katkısı olur. Hatta bu konuda en önemli katkıyı yapar.

2-Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanınırlar.

3-Çalışanları motive edebilir.

4-Örgüt kültürü güçlü ve olumlu ise ;

- Politika kitapçıklarına,

⁷⁰ PETERS, Thomas and WATERMAN ,a.g.e, s: 383-384

⁷¹ VAROL, Muharrem, a.g.e, s:186-187

- Örgüt şemalarına,
- Ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dökümanlara daha az gerek duyulabilir.
- Planlama ve karar almayı kolaylaştırabilir.

5-Alt kademe elemanlar çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini kolayca bilebilirler. Çünkü zengin mitoloji ve yol gösterici değerlerin neler olduğunu bilirler. Örneğin herkesin yenilikçi olması gerektiğini bilmesi,kendi çıkarları ile örgütün çıkarlarının bir ve bütün olduğunu bilmeleri vb. Böylece belli sayıda kültürel değer ve amaçlar, çalışanların örgüt bakımından önemli olanın neler olduğunu kavramalarını ve buna göre davranmalarını sağlar.

6-Elemanlarının yaşamına anlam katıp onu zenginleştirebilir.

7-Gerektiğinde yapısal değişimi kolaylaştırıcı rol oynayabilir. Değerler, öyküler, efsaneler ve yaşam öykülerine kadar yansıyıp kendine özgü bir görüntü sunan bağlayıcı kültürel değerlerin yokluğunda; insanların tek güvenceleri örgüt şemasında aldıkları ve yaşadıkları yerdir.

8-Kültür;değerler sistemi, çalışanların güvenlik-sağlık,yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi işlevlerini bütünleştirir. Bir başka deyişle, paylaşılan değerler örgütsel toplumsal boyutlarını birleştirme bakımından önem taşır ve bu işlevi görebilir.

9-Örgütsel amaçların ve istikrarın kaynağı olma işlevi görebilir.

10-Sürekli uyum sağlamaya elverişli özelliklere sahipse,örgütün varlığını sürdürmesi işlevini görebilir.

Örgütsel kültürün bir işletmenin çalışma ve karar sürecini ne boyutta değiştirdiğini anlamak açısından aşağıdaki tabloda verilen ve iki farklı kültüre sahip iki örgütü örnek olarak kıyaslayalım;

A Örgütü	B Örgütü
-Bu işletme bir imalat sektöründe üretim yapmaktadır. -İşletmede işgörenlerin uymak zorunda oldukları katı kurallar vardır. -Her işgörenin yapması gerekli bir amacı vardır.Yöneticiler çalışanların verimliliklerini ve amaçlara ulaşım ulaşımadıklarını sıkı bir biçimde denetlerler. -Çalışanların arasında hiçbir ayrıcalık yoktur. Her çalışan karşılaştığı en küçük problemi ustabaşına bildirmek zorundadır. Sorunun çözümü usta başına bırakılmıştır -Çalışanlar birbirleriyle ancak resmi kanallarla iletişim kurabilmektedirler. Çünkü yönetimin işgörelere olan güveni tam değildir.Bu nedenle onları sıkı kontrol altında tutmaktadır. -Yöneticiler ve personel birbirlerine çok benzemektedirler. Uzun yıllardan beri aynı işletmede çalışmış ve işletmenin birçok departmanında rotasyon usulü çalışarak şimdiki mevkilerine gelmişlerdir. Bu nedenle belirli bir konuda uzmanlaşmamış ancak her şeyi az çok bilen kişilerdir. Bireysel çabalar,katılım,az hatalı işler üretme örgüt içinde değer taşımakta ve bu şekilde çalışanlar ödüllendirilmektedir.	-Bu işletme de bir imalat sektöründe üretim yapmaktadır. -Bu işletmede ise kurallar yok denecek kadar azdır. -İşgörenler güvenilir ve çalışkan insanlar olarak görülür, bu nedenle de denetim ve danışmanlık yok denecek kadar azdır. -Çalışanların kendi sorunlarını kendilerinin çözmesi desteklenir.Ancak danışmanlarına da her istedikleri zaman başvurabilirler. -Üst yönetim organları otoritelerini pek göstermek istemezler. Çalışanların kendi becerilerini geliştirmeleri büyük destek görür. -Bireyler ve bölümler arası farklılıklar doğal görülür.Yöneticiler sadece kendi bölümündeki başarılarıyla değil,diğer bölümlerle kurdukları olumlu ilişkiler ve entegrasyon nedeniyle de ödüllendirilir.Ödül ve terfiler bireylerin hem örgüte olan olumlu katkıları, hem de geliştirdikleri fikirler,davranış biçimleri ve çalışma alışkanlıkları gözönüne alınarak yapılır.

Tablo 1.1 : İki Farklı Örgüt Kültürü

Kaynak : Stephen P.Robbins,Organizational Behaviour, Prentice Hall, 1991,s:575

Kültürün temel öğeleri olan; kurallar,değerler,anımlar – simgeler ve araçlar, genel toplumsal yaşamımızın bütünü için olduğu gibi bir örgüt içindeki yaşamımızla da ilgili olduğu söylenebilir. Örgüt yaşamında da kurallar,temel değerler, anımlar, simgeler (semboller), efsaneler, araçlar vb. olacaktır. Toplumların olduğu gibi,örgütlerin de yeni elemanlarına aktaracak ortak düşünce ve duygu kalıpları, kısacası,bir kültürel kalımları vardır. Toplumların olduğu gibi örgütlerin de alt-kültürleri olabilir. Bu her bir alt sistemin az çok kendisiyle ilgili bir kültürü olması demektir. Bu da üyelere olayları yorumlamada

bir referans sağlar⁷². Bir toplumun olaylara bakış açısını ve değerlendirme biçimini sahip olduğu kültürel yapı nasıl ki etkiliyorsa, örgütler de içinde çalışanları münasebetiyle toplumun küçültülmüş bir birimidir ve örgütün karar ve çalışma mekanizmasında sahip olduğu örgütsel kültür aynı ölçüde etkindir.

1.4.3. Örgütsel sosyalleşme

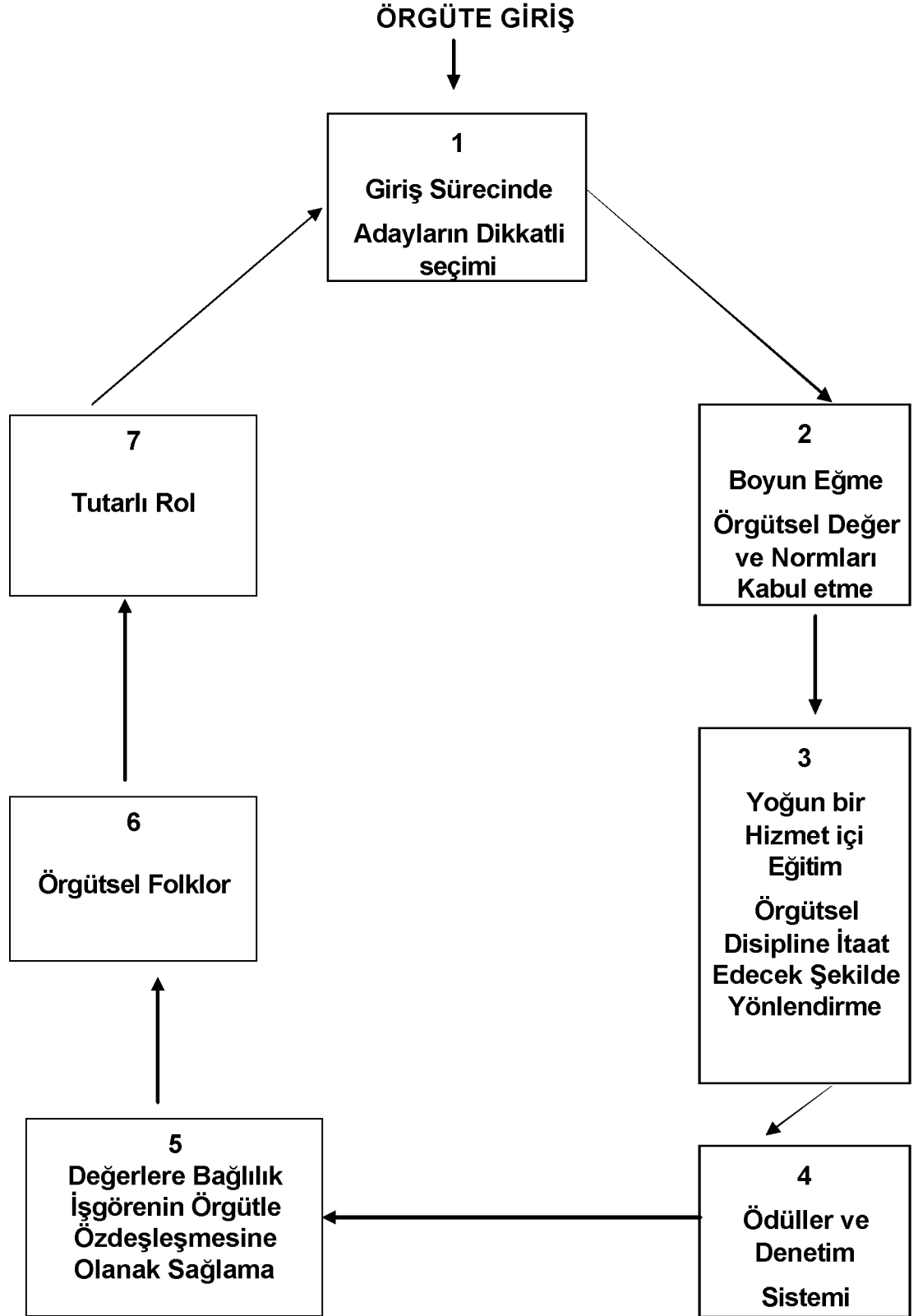
Örgütler karmaşık sosyal sistemlerdir. Hem örgütün, hem de çalışanların kendilerine özgü tutum, değer ve davranışları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla elde edilebilir. Bu uzlaştırma süreci ise örgütsel sosyalleştirme olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgörenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenme sürecidir. Sosyalleştirme etkinliklerinin temel amacı, işgöreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. Örgütsel sosyalleşme, hem eski tutum ve değerlerin terk edilerek yenilerinin kazanılmasını, hem de örgüt amaçlarının, bu amaçları başarmak için gereken araçların, görevle ilgili sorumlulukların, örgütsel değer ve normların öğretilmesini içerir⁷³. Örgütsel sosyalleşme aslında, örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlamadır. Nasıl ki, toplumun kültürüyle bütünleşmeyen, toplumun kültürüne aykırı hareket eden kişilere uyumsuz kişi gözüyle bakılırsa, örgüt içinde de, örgütün kültürünü oluşturan değerlerine, normlarına, gelenek ve kurallarına uyma konusunda uyumsuzluk gösteren işgörenlerin uyumsuzluğunu giderme sürecine örgütsel sosyalleştirme diyoruz.

Sosyalleşme, örgüte yeni giren işgörenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulacak bir yoldur. Seçim sürecinde adayların örgütsel değerleri benimseyip benimsemedikleri dikkate alınır. Örgütsel kültürün devam ettirilmesi için, yeni alınacak işgören adaylarının seçimi, örgütün geleceği açısından büyük önem taşır. Callahan ve Fleenor (1988), örgütsel sosyalleşmeyi yedi evrede ele almışlardır. Örgüte giren işgören adayı, bu aşamaların her birinden geçerek, örgüt kültürüyle bütünleşir⁷⁴.

⁷² VAROL, Muharrem, a.g.e, s:182

⁷³ CAN, Vehbi, Okul Kültürü ve Yönetim, Önder Matbaacılık, Ankara, 1991, s:274

⁷⁴ CALLAHAN and FLEENOR C.P., Managing Human Relations, Columbus Mer.Comp.1988



Şekil 1.1 : Örgütsel Sosyalleşme

Kaynak : Callahan,Fleenor,1988

Örgütler, bireysel inanç ve değerlerin,örgütsel değerlerle uyumlu olmasını sağlamak için bireylerin davranışlarını sistemli olarak biçimlendirirler. Örgütsel sosyalleşme, örgütün bireysel boyutunun formal boyutuyla kaynaştırılması sürecidir.Bu süreçte işgörenler, örgütsel değer ve normları kabullenmeye ikna edilir. Değerler, normlar, beklentiler, özendiriciler ve bürokratik yaptırımlar, örgütsel sosyalleşme sürecinde kullanılan mekanizmalardan bazılarıdır⁷⁵.

1.4.4. Güçlü bir örgüt kültürünün ilkeleri

1.4.4.1.Genel ilkeler:

Bir örgüt içerisinde iş görenlerin belli özelliklerinden yararlanmak suretiyle yönetim kademesinin de desteğiyle olumlu bir örgütsel kültür oluşturulabilir. Buna göre aşağıdaki ilke ve özelliklerin olumlu örgütsel bir kültürün de ilkeleri olabileceği değerlendirilebilir;

-Eylemden yana olmak : Hiyerarşik yapının katı olduğu örgütler içerisinde karar alma sürecinin örgütü hareketsiz bırakmasını önlemek ve doğru zamanlama ile eyleme geçmektir.

-Müşteriye yakın olmak : Gerek kamu gerekse de özel olsun,örgütlerin hizmet sundukları muhatap kitlesi olan müşterilerini dinlemek,inanılrlık ve güvenilirliğe özen göstermek ve kalite tutkusunu başarının temel nedeni saymaktır.

-Özerklik ve girişimcilik: İnsanların yaratıcılıklarını göstermelerine fırsat vermek ve iyi, yaratıcı girişimleri destekleyen anlayışı benimsemektir.

-İnsanlar aracılığı ile verimlilik : İnsanları,örgütün,kalite ve verimliliğin temel ilkesi görmektir. İnsana saygıyı esas alan,yöneticiler ve yönetilenler anlayışının terkedilmesi ilkesidir.

-İşin içinde olmak ve değerlerle yönlenmek : Yöneticilerin bulundukları yerden gelişmeleri takip ederek,çalışanların arasına girmeden karar verme anlayışını terketme ilkesidir. Bununla birlikte çalışanların düşünce ve değer yargılarını da dikkate alarak örgütsel amaçlarını gerçekleştirme ilkesidir.

⁷⁵ AYDIN, Mustafa,a.g.e.,s:219

-En iyi becerilen işe bağlı kalmak : Nasıl yapılacağı bilinmeyen işlere sahip olmaya kalkışmama ilkesidir. Gerek yönetici ve gerekse diğer çalışanlar en iyi bildikleri iş kollarında istihdam edilmelidir.

-Yalın biçim, az kurmay/sade yapı ufak kadro : İşleri basitleştirmeye elveren bir örgüt yapısı ve bu yapıda üst düzey kurmayların azlığı ilkesidir.

-Gevşek ve sıkı özelliklerin bir arada bulunması : Merkeziliğin ve yerinden yönetimin bir arada bulunması ilkesidir. Özerkliğin tabana indirilmesi bunun yanında temel değerlerin geçerliliğinin sürdürülmesi ve korunmasında merkeziyetçiliğin benimsenmesi ilkesidir⁷⁶.

1.4.4.2. İnsan ve motivasyona ilişkin ilkeler :

- İnsanın temel özellikleri bakımından : Her insan belli bir yetenek ve öğrenme kapasitesine sahiptir. İnsanlardan beklentilerimizde bu özelliklerini dikkate almalıyız. Bununla birlikte insanların bağlı bulundukları örgütler lehine gruplaşarak özverili çalışma yapabileceklerini, fakat sivrilme ve bağımsızlık isteklerinin de olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

- İnsanlar aracılığı ile verimliliğe ulaşmak bakımından : Örgüt, çalışmalarını sıradan insanlar eliyle yürütür. O yüzden bu tür insanlardan olağan üstü çabalar elde ederek başarıya ulaşmak önemlidir. Her insanın başarıya ulaşma olasılığı vardır ve bu olanakları hazırlamak yöneticiye düşer. Ancak kendi varlıklarından hoşnut insanlar iyi sonuçlar yaratabilirler. Bunun olabilmesi için ise; birlikte çalıştıkları insanlardan da hoşnut olmaları gerekir.

- İşin anlamlı olması,çalışanın yaşamına anlam katması: İnsanların yaptıkları işin önemli olması,çalışma saatlerinin fazlalığı olumsuzluğunu ortadan kaldıracaktır. Yeter ki çalışan yaptığı işin ne derece önemli olduğuna inansın. Örgütün bütününde işin anlamlılığının yaygınlaştırılması,örgütün adeta özel bir kulüp veya derneğin üyelerinde yarattığı havaya benzer bir havayı çalışanlarına sağlamasıyla mümkün olabilir.

- Katılma ve tercihte bulunma hakkına sahip olmak,varlığını ortaya koyma ve önemsenme bakımından büyük önem taşır.

⁷⁶ VAROL,Muharrem,a.g.e, s:189

- Düşündüklerini söyleme hakkı vermek onların işleriyle özdeşleşmelerini etkiler.

- Yeniliklere açık olmak ve yenilikçileri desteklemek. Bunun için ise; sezgi,sağduyu, düşünmeye, eyleme,girişimcilik ve bireysel inisiyatife önem verilmesi gerekir.

- Başarısızlıktan çok başarıya önem vermek. Başarısızlık damgası kişiyi başarısızlığa itebilir.

- Ödül ve Ceza : Ödüllendirme öğrenme bakımından olumlu pekiştirme sağlar. Ceza ise olumsuz pekiştirmeye yol açar. Elbette bu, cezanın tamamen kullanılmayacağı anlamına gelmemesi gerekir. Çalışanların hatalarını yakalamaya çalışarak ceza vermeyi istemek yerine doğruyu yaparken yakalayıp ödüllendirmek, kuşkusuz başarıyı olumlu etkileyecektir. Ödül amaçlanan doğrultuda davranış değişikliğine yol açar. Ödülün faydalı olabilmesi için; belirgin olmalı ve hemen verilmeli, geri bildirim mekanizması iyi çalışmalı, beklenmeyen, aralıklı ve sık gelmelidir⁷⁷.

1.4.5. Örgütsel kültür araştırmalarında kullanılan bazı kültürel değişkenler

Örgütsel kültürlerin araştırılmasında ve ölçülmesinde, tanımında olduğu gibi, birbirinden farklı birçok kültürel değişken ve boyut geliştirmiş ve ileri sürülmüştür. Kültür gibi soyut ve sosyal bir kavramı,sayılarla ifade edebilmek, ölçebilmek fen bilimlerinde olduğu gibi kesin ifadelerle gerçekleştirmek mümkün değildir.Ancak,geliştirilen çeşitli boyutlar ve kültürel değişkenlerle, örgütsel kültürün tespiti konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır.

Harvey ve Brown örgütsel kültürün beş boyut içinde⁷⁸ ele alınabileceğini belirtmektedir.Buna göre:

1-Bireysel özerklik (otonomi)

2-Örgütsel yapı

3-Örgütsel destek

4-Performans göstergeleri

5-Davranışta riski göze almak

⁷⁷ VAROL, Muharrem, a.g.e, s:189-194 ; PETERS and WATERMAN a.g.e.,1987,p:26-28,98-99,114-119, 130-132

⁷⁸ Harvey and Brown'dan aktaran: ŞİŞMAN,Mehmet,a.g.e.,s:130

Robbins ise bazı örgütsel uygulamalara dayalı olarak bir örgüt kültürünün aşağıdaki boyutlarda incelenebileceğini belirtmektedir:⁷⁹

- 1-Bireysel özerklik (otonomi)
- 2-Örgütsel yapı
- 3-Örgütsel destek
- 4-Örgütsel kimlik
- 5-Performans-ödül ilişkisi
- 6-Çatışmada hoşgörü
- 7-Risk üstlenme

Bu boyutlardan bireysel özerklik,kurumdaki bireylerin sorumluluk alma düzeylerini, örgütsel yapı boyutu, çalışanların denetim biçimini, örgütsel destek boyutu,yönetimin çalışanlara sağladığı maddi ve manevi yardımı, örgütsel kimlik boyutu, kurumların kimliğini kendi kimliklerinden öne çıkarabilme düzeylerini, performans-ödül ilişkisi boyutu,personelin başarısının çeşitli şekillerde ödüllendirilme düzeyini, çatışmada hoşgörü boyutu, bireyler arasında örgüt içinde meydana gelen çatışma ve anlaşmazlıklarda bireylerin uzlaşma ve hoşgörü düzeylerini, risk üstlenme boyutu ile de, personelin tartışmacı olma ve yeniliklere açık olma düzeylerini ölçmeye yönelik olarak düşünülmüş boyutlardır.

Örgütsel kültürün ölçülmesi için önerilen bir diğer model de ise örgütsel kültür yedi boyutta incelenmiştir:⁸⁰

- 1-Örgütün temel amacının personel tarafından ne oranda anlaşıldığı,
- 2-Örgütün kurucuları ve kuruluşu ile ilgili anlatılan efsaneler,
- 3-Örgütte karar alınan toplantılar,
- 4-Örgütsel kutlamalar
- 5-Örgütün iklimi ve personelin kurumlarıyla övünme düzeyi,
- 6-Örgütte ödül-ceza sistemi
- 7-Örgütün özünü açıklayan mecazlar

⁷⁹ Robbins'den aktaran: ŞİŞMAN,Mehmet,a.g.e.,s:129

⁸⁰ ŞİŞMAN,Mehmet,a.g.e.,s:129

1.5. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi araştırmacılar için çağdaş ilgi alanlarından biridir. Çoğu kez kavramsal olarak, örgüt kültürü, örgüt psikolojisi, örgüt kişiliği, örgüt havası, örgüt atmosferi, örgüt ortamı gibi bazı terimlerle anlatılmaya çalışılmıştır.

Örgüt iklimi, örgütsel kültür kavramıyla yakından ilgili kavram olarak 1960'lı yıllardan itibaren, örgüt kuramcıları, yönetim bilimciler, davranış bilimciler ve uygulamacılar arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir araştırma konusudur. Örgüt iklimi Ertekin (1978) tarafından; "örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın egemen uygulama ve koşullar dizisi" olarak tanımlanmıştır⁸¹. Bazı yönetim bilimciler tarafından da örgütsel iklim; "örgütün kişiliği"⁸², "işgörenlerin iş çevresinin çeşitli görünümüleriyle olan doyum düzeyinin bir ölçüsü"⁸³, "örgütteki kişiler ve gruplar arası ilişkilerin bir sonucu"⁸⁴, "örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava"⁸⁵ olarak tanımlanmıştır.

Litwin ve Stringer'e göre örgüt iklimi ; "İş çevresinin,bu çevrede yaşayan ve çalışan insanlar tarafından dolaylı ya da doğrudan algılanan ve onların güdülerine ve davranışlarına etkide bulunduğu kabul edilen ölçülebilir özellikler dizgesidir." Bu tanımda önemli olan çalışanların motivasyon ve davranışlarına etki edilmesi ve bu etkinin ölçülebilir olmasıdır⁸⁶.

Bir başka örgüt iklimi tanımda ise ; "Örgütü betimleyen bir özellikler dizisinin toplamı olduğu vurgulanarak,örgütü öteki örgütlerden ayırma,zaman içerisinde sürekli ve değişmeme, örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını etkileme gibi özellikleri" üzerinde durulmuştur⁸⁷.

⁸¹ ERTEKİN,Yücel,a.g.e.,1978,s:3

⁸² HOY W.K. and MISKEL C.G.,a.g.e.,1982

⁸³ GORDON, Georgen G., The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance, In R.H. Kilmann and others (eds),Gaining Control of Corporate Culture,San Francisco: Jossey Bass,1988,s:103

⁸⁴ BAŞAR, Hüseyin, Eğitim Müfettişlerinin Yeterlilikleri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi),Ankara Üniv., 1985

⁸⁵ VAROL, Muharrem, Örgüt Kültürü ve Verimlilik, MPM Verimlilik Dergisi,18/1,1989,Ankara,s:25

⁸⁶ Litwin ve Stringer'den aktaran;ERDOĞAN,Fevzi,Emniyet Örgütü İklimi,(Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniv.Ankara, 1998, s:19

⁸⁷ FOREHAND ve GILMER 'den aktaran ; ERTEKİN,Yücel,a.g.e.,1978,s:5

Örgüt iklimi, içinde yaşanılan ve üyeleri tarafından algılanan tüm örgütsel koşullardır. Örgüt iklimi, örgüte, hem kendine ait bir hava kazandırır hem de çalışanların davranışlarını etkiler⁸⁸.

1.5.1. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ayrımı

Kültürün esasını, nasıl davranmak gerektiği konusundaki inançlar oluşturmaktadır. Örgüt iklimi ise örgütsel kültürden çok, örgütsel yapı hakkındaki algıları yansıtmaktadır. Buna göre bu iki kavramın anlamları ve kapsamaları farklı olduğu gibi ölçümleri de farklılaşmaktadır. Örgütsel kültür, herhangi bir sosyal grup ya da örgütün ortak düşünüş, inanış ve davranış biçimlerini yansıtırken, iklim, grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır⁸⁹.

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki farkı daha açık bir şekilde Schneider ve arkadaşları şu şekilde ortaya koymuşlardır; İnsanların inanç ve değerleri örgüt kültürünü, örgüt politikaları, kuralları ve uygulamaları da örgüt iklimini oluşturmaktadır. Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin inanç ve değerleridir. Kültür örgütün psikolojik yapısında bulunmakta, doğrudan gözlenemez, ancak örgüt iklimi örgütün politikaları, ödül sistemi gibi işleyişinde bulunmakta ve gözlenebilmektedir⁹⁰.

Katz ve Kahn, "örgütsel kültür ve iklim" başlığı altında şöyle bir betimleme yapmaktadır; "Her örgüt kendi tabuları, gelenekleri ve görenekleri ile kendi kültür veya iklimini yaratır. Sistemin kültürü veya iklimi, biçimsel sistemin norm ve değerlerini ve bunların doğal sistem içindeki yorumlamalarını yansıtır. Örgütsel iklim, iç ve dış çekişmeleri, örgütün çektiği kişi türlerini, iş süreçlerini ve fiziksel düzeni, iletişim yöntemini ve sistem içinde otoritenin kullanım biçimini de yansıtır. Bir toplumun kültürel bir kalıtımı olduğu gibi, toplumsal örgütlerin de yeni grup üyelerine aktarılan ortak düşünce ve duygu kalıpları vardır⁹¹.

Hamton, Summer ve Weber örgüt iklimini işgörenlerin öznel algılarından ibaret saymaktadırlar. Bu öznel algıların örgüt politikası, ve kuralları ile liderlik

⁸⁸ PEKER, Ömer, Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniv., Ankara, 1978, s:23

⁸⁹ ŞİŞMAN, Mehmet, a.g.e., 1994, s:63

⁹⁰ SCHEIDER, BRIEF ve GUZZO'dan aktaran ; ERDOĞAN, Fevzi, a.g.e., 1998, s:19

⁹¹ KATZ ve KAHN (1977) 'aktaran ; VAROL, Muharrem, a.g.e, s:205

biçimlerine ilişkin olduğunu belirtmektedirler⁹². Oysa, söz konusu öznel algılar örgüt ikliminin kendisi olmayıp kişilerdeki yansımalarıdır.

Otoritenin kullanımının biçimlerini örgüt iklimi yansıtırken, bu yansıyan şeyler, örgüt kültürünün iklimde yansıyan öğeleridir. İklimin kendisi değil, onu belirleyen koşullardır⁹³.

1.5.2. Örgüt ikliminin etkileri

- Örgüt İklimi Neleri yansıtır : İnanma, güvenme, güvenlik duyguları, açıklık, açık kalplilik duygularını, yardımlaşma ve yardımseverlik duygularını, katılma ve katılma duygularını, doyum ve beklenti düzeylerini ve duygularını yansıtır.

-Olumlu ve olumsuz örgüt iklimi ve sonuçları : İnanılabilirlik, güvenilirlik, açıklık-içtenlik, yardımseverlik, katılımcılık,vb. nitelikleri taşıyan bir çalışma ortamının geçerli olduğu ve dolayısıyla doyum ve beklenti düzeylerinin yüksek olduğu bir örgütün iklimini,ideal örgüt iklimi olarak adlandırmak mümkündür. Bunların varlığı, örgütte sisli-dumanlı bir havanın değil, pırıl pırıl bir bahar havasının varlığını gösterir. Bu da etkili iletişimi getirir. O halde; Olumlu bir örgüt iklimiyle birlikte gelen başarılı işgören ilişkileri ve etkili iletişim :

-Doyumlu ve moral düzeyleri yüksek işgörenler,

-Yüksek verim

-Halkla iyi ilişkiler getirir⁹⁴.

⁹² HAMTON D.R.,SUMMER C.E. and WEBER R.A, Organizational Behavior and the Practice of Management, Glenview, III: Scott,Foresman,1970,p:520

⁹³ VAROL,Muharrem,a.g.e, s:206

⁹⁴ VAROL, Muharrem,a.g.e, s:209

İKİNCİ BÖLÜM

2. ALT-KÜLTÜR KAVRAMI VE POLİS ALT-KÜLTÜRÜ

2.1. Alt-kültür Kavramı, Mahiyeti ve Tanımı

Kültür kavramı ile ilgili olarak yapılan sınıflama,kültürün yaygınlık derecesine göre yapılmıştır. Sosyolojide kültür farklılıklarından söz edilmektedir. Bundan, tüm toplumlar arasındaki kültür farkları anlaşılmaktadır⁹⁵. Halbuki çok ilkel olmadıkça, aynı kültürün içinde de pek çok fark ve değişiklikler bulunur. Bunlar da aynı kültür içinde farklı alt-kültürlerin ortaya çıkmasına yol açar⁹⁶. Genel kültürü, özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak değerlendirirsek görürüz ki; ne kadar toplum varsa, o kadar da genel kültür vardır.⁹⁷ Bu durumda bir ülke veya milletin kültüründen söz edildiği zaman,genel kültürden söz ediliyor demektir. Belli bir ülkenin veya toplumun, hakim inançları, değerleri,hareket tarzları, yaptırım türleri,sosyal ilişkileri ve her türlü ortak paylaşılan davranış kalıpları genel kültürü oluşturan önemli parçalardır. Şu halde,genel kültür,bir toplumun veya ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan,benimsenen ve yaşanan hakim unsurlardan ibarettir. Genel kültür, toplumdaki bütün davranış düzenlemelerinde var olan kültürdür.⁹⁸ Başka bir ifadeyle genel kültür, bireylerin ait oldukları insanlık alt gruplarının toplam kültürü olmaktadır⁹⁹.

Bir ülke veya toplum içinde genel kültürle benzeşen ve ayrılan yönleri bulunan çeşitli alt-kültürler de bulunabilir. Özellikle ABD gibi çok karmaşık toplumlarda pek çok dini, etnik, bölgesel alt kültürlerin de olduğu söylenebilir. Nüfus yapısı yönünden çok homojen bir ülke veya toplumda bile,birden çok bölgesel, etnik, dinsel alt-kültürlerden söz edilebilir¹⁰⁰.

Farklı bir toplumsal ilişkiler sistemi olarak alt-kültürler ait oldukları toplumun, toplumsallaştırma normlarının ve ilişkilerinin dışında, kendi toplumsal

⁹⁵ DÖNMEZER, Sulhi,Sosyoloji, İstanbul,1978,s:88

⁹⁶ MANNHEIM'den aktaran SOKULLU-AKINCI,Fusun,Polis:Toplumsal Bir Kurum Olarak Gelişmesi, Polis Alt-kültürü ve İnsan Hakları,Bilgiç Matbaası,İstanbul,1986,s:62

⁹⁷ ERDOĞAN,İlhan, a.g.e, s:122

⁹⁸ EROĞLU,Feyzullah,a.g.e.,s:109

⁹⁹ MOLES,Abraham,a.g.e., s:49

¹⁰⁰ ŞİŞMAN,Mehmet,a.g.e.,s:51

normlarıyla yaşayan; farklı (kendine özgü) bir ahlakı, iletişim biçimini, barınma eğlenme tarzını, sanatsal faaliyeti ile gerçekte bireysel tepki ve ifade biçimlerini grupsal söyleme dönüştürmektedir. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, bu düzeye ulaşmamış, toplumun genel-geçer normlarıyla herhangi bir çatışmaya girmeyen alt-kültürlerin varlığı da gözden kaçmamalıdır. Bununla her alt-kültürün topluma yönelik aykırı talepleri olduğu gibi bir genellemenin yanlışlığına dikkat çekilmektedir. O nedenle çatışan ve belirli duyarlılıklar çevresinde taleplerini toplumsal söyleme dönüştüren alt-kültürlere karşılık, toplumla bir ölçüde uyum içinde olan alt-kültürler de söz konusudur. Çatışan ve uyum içinde olan örnekleriyle alt-kültürler, hemen her toplum için vazgeçilmez yapı unsurlarıdır. Birbirleriyle zorunlu etkileşimin getirdiği, çatışma ve uyum, topluma belirli bir istikrar içinde gerekli olan dinamizmi de kazandırmaktadır. Aksi halde toplumların dışı kapalı bir uyuma, dinamizmden uzak bir durağanlığa yönelmeleri mümkündür¹⁰¹.

Alt-kültür, kendine özgü yaşama biçimini kendi grubunda içselleştirmiş ve ona benimsetmiş bir topluluktur. Ancak bu topluluğun alt-kültürler olarak anlamı, onun belirli bir topluma göreliği ile açıklanabilir. Yani herhangi bir alt-kültür belirli bir toplum içindeki konumu ile anlam kazanabilir. Toplumun genel dokusu ile farklılık arzeden grupsal her hareketin bir çeşit alt-kültür olarak tanımlanması mümkündür. Bu çerçevede ait oldukları toplumların geleneksel değerleri ve yaşama biçimlerinden farklı olan toplumsal gruplar söz konusu toplumlarda birer alt-kültür teşkil etmektedirler¹⁰².

Bu konuda yapılan araştırmalar, bireylerin kendilerini ırk, etnik köken, cinsiyet, din, grup gibi yönlerden bir takım farklı kategoriler içinde gördüklerini ve kendilerini bu kategorilerle tanımladıklarını; buna göre kendilerini belli grupların içinde veya dışında düşündüklerini göstermektedir. Bireylerin sahip oldukları bu düşüncelerin, onların kendilerine uygun bir meslek, rol ve örgüt seçmede de başlıca etkenlerden biri olduğu söylenebilir. Araştırmalar, aynı

¹⁰¹ DOĞAN, İsmail, Bir Alt-kültür Olarak Ankara Yüksel Caddesi Gençliği (Alan Araştırması), Kültür Bakanlığı Yayınları, No: 1652, Ankara, 1994, s: 2-3

¹⁰² DOĞAN, İsmail, a.g.e., Ankara, 1994, s: 5

geçmiş, yaşam biçimi ve tutumlara sahip bireylerin birbirleriyle daha kolay kaynaştıklarını da göstermiştir¹⁰³.

Gerçekten de milletler, ırk, din, etnik temeller ve sınıf açılarından homojen değildirler. Bundan dolayı, toplumsal bir sistem içinde, özellikle işbölümünün çok belirgin olduğu toplumlarda, kültür eşit değildir. Bunun için sosyologlar, toplumun alt-toplumlardan oluştuğunu vurgulamaktadırlar¹⁰⁴. Toplum içerisinde oluşan bu alt gruplarda kültür farklılaşmaları göze çarpmaktadır. Özellikle belirli meslekler ve sosyal kategoriler içinde ortaya çıkan bu farklı kültürler, tüm kültürün içinde yer alan alt-kültürler olarak adlandırılmaktadır¹⁰⁵. Alt-kültür, grup kültürünün genel kültürden farklıdır ve grup üyeleri bu farklılığı onaylar, devam ettirilmesini isterler¹⁰⁶.

2.1.1. Alt-kültürlerin doğuş sebepleri

Bir toplumda yaşayan insanların çoğunluğunun benimsediği kültür, o toplumda egemen kültür olarak adlandırılmaktadır. Bu egemen kültüre bölgesel, tarihi ve inanç temeline bağlı olarak ortaya çıkabilecek bazı farklılıklar söz konusu olacaktır. Egemen kültür alanında varlığını devam ettiren, ama bu egemen kültürden bir takım özellikleri bakımından farklılıklar gösteren kültürlere sosyal bilimciler tarafından alt-kültür adı verilmektedir.

Peki alt-kültürler niçin oluşur? Bir alt-kültürün meydana gelmesine yol açan çok çeşitli faktörler vardır. Birincisi, alt-grubun bulunduğu mekan şartlarıdır. Her coğrafi bölgenin gerek iklim gerekse ekonomik şartları bakımından bölge insanına sunduğu imkanlar farklı farklıdır. Bu farklılık o bölge insanını toplumun genelinden farklı kılabilir.

2.1.2. Meslek alt-kültürleri

Kültür, örgüt ve yönetimle ilişkileri yönünden genel olarak ulusal, mesleki ve örgütsel kültür araştırmaları olarak üç başlıkta incelenmiştir. Bunlardan ulusal ve örgütsel kültür araştırmaları, mesleki kültür çalışmalarına

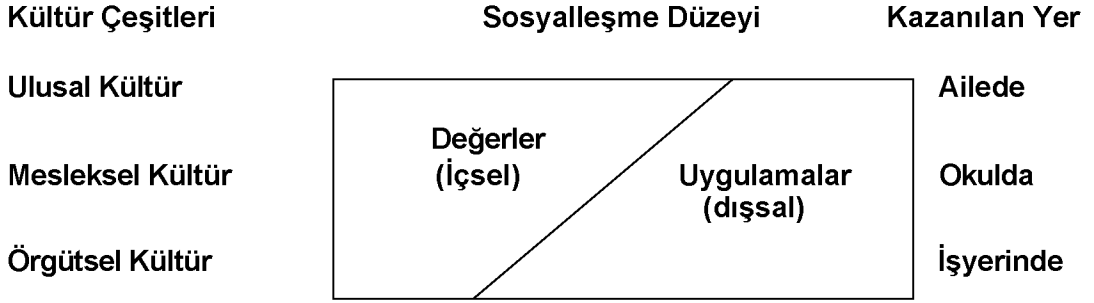
¹⁰³ O'REILLY, Charles A. And OTHERS, a.g.e ,s:492

¹⁰⁴ FINE, Gary Alan and KLEINMAN, Sherry, Rethinking Subculture: An Interactionist Analysis, American Journal of Sociology, C.85, No:1, July, 1979, s:1

¹⁰⁵ RADELET, Louis A. and REED, Hoyt Coe, The Police and The Community, 2.ed., California, 1977, s:111

¹⁰⁶ GOODE J., William, a.g.e., 1977, s:59

göre daha yaygındır. Ulusal,örgütsel ve mesleksi kültür çeşitleri Hofstede and Others (1990)'ın sınıflamasına göre Şekil 2.1'de gösterilmiş ve kısaca açıklanmıştır ;



Şekil 2.1 : Ulusal, Mesleksi ve Örgütsel Düzeyde Kültürel Farklılıklar

Kaynak : HOFSTEDE,Geert and Others,"Measuring Organizational Cultures" A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases , Administrative Science Quarterly 35,1990,s:312

Bir toplumsal sistem içinde,toplum,örgüt,grup gibi çeşitli düzeylerde kültürler yer alabilir. Şekil 2.1 'de yapılan ayrıma göre ulusal kültür, bir toplumun üyelerinin en üst (makro) düzeyde paylaştıkları değerler ve uygulamalardan; başka bir ifadeyle görülmeyen (inançlar ve değerler) görülen (semboller, davranışlar), işitilen (dil) ve maddi kültür öğelerinden oluşmaktadır.

Kültür,okul öncesi,okul ve okul sonrası yaşamı içine almakta ve bireyle gelişmekte, sürekli değişmekte,yaşam sürecinde olgunlaşmaktadır. Mesleksi kültür, genel olarak, okullarda ve daha sonra da meslek örgütleri içinde kazanılan bir kültür çeşidini oluşturmaktadır. Her meslek grubunu, diğerlerinden ayıran birtakım mesleksi değerlerin ve kültürel özelliklerin (dil, giyim, davranış örüntüleri) olduğu söylenebilir. Bu farklılıklar, özellikle değişik mesleklerden bireyleri içinde barındıran ve çeşitli alt birimleri olan karmaşık örgütlerde daha kolay gözlenebilmektedir¹⁰⁷.

¹⁰⁷ BAŞAR (1985) ve HOFSTEDE,Geert and Others (1990)'dan aktaran ŞİŞMAN,Mehmet,a.g.e.,s:55

Alt-kültür, mesleki, dinsel ve yöresel öğelerce ortaya çıkarılır. Belirli bir grupta özdeşleşme de, o grup üyesini, davranışlarını, normlarını ve değerlerini benimsemeye yöneltir¹⁰⁸.

Alt-kültür, toplum içerisinde belirli bir gruba ait değer yargıları, inançlar, semboller ve davranış biçimleridir. Alt-kültür kavramını ilk ele alanlardan sayılan A.K.Cohen (1955) daha çok şehir çetelerini oluşturan gençlerin alt-kültürü üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak alt-kültür oluşumunun “inanç”, “ırk”, “coğrafi farklılıklar”, “kentleşmedeki farklılıklar”, “yaş grupları”, “cinsiyet” ve “eğitim” gibi faktörlere bağlı olarak da geliştiği görülmektedir.¹⁰⁹ Sosyologlar tarafından üzerinde en çok durulan alt-kültürler; gençlik alt-kültürü ve işçi sınıfı alt-kültürüdür.

Bununla birlikte, sosyalleşme sürecinde önemli bir yer tutan mesleksel alt-kültürler, genellikle sivil hizmet birimlerinden gerek eğitim aşamasında gerekse de çalışma ortamı itibarıyla oldukça büyük farklılıklar gösteren polis ve asker gibi kurumların mensuplarında görülmektedir¹¹⁰.

Alt-kültüre sahip gruplar, toplumun genelinden ayrı ve belirgin oldukları düşüncesini taşıdıkları sürece bu alt-kültür varlığını devam ettirecektir¹¹¹.

Genel kültüre tamamen benzemeyen ve aykırılıkları gözlenen her alt-kültür yıkıcı ve genel kültüre düşman olarak algılanmamalıdır. Alt-kültürler, genel kültüre hakim değerleri de bünyelerinde barındırabilirler. Ancak, kendilerine has yaşama şekilleri ve değerleri vardır¹¹².

Mesleksel kültür, genellikle okullarda ve daha sonra da meslek örgütleri içinde kazanılan bir kültür çeşididir. Her meslek grubunu diğerlerinden ayıran birtakım kültürel özellikler ve mesleksel değerler mevcuttur.

¹⁰⁸ FINE, Gary Alan and KLEINMAN, a.g.e, 1979, p:1

¹⁰⁹ THOMPSON, J. L., Sociology, London, 1982, s:111

¹¹⁰ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin, 21.yüzyılda Polis, Temel sorunlar, Çağdaş Yaklaşımlar, Em.Gen.Müd., Matbaası, Ankara, 1999, s:185

¹¹¹ LINTON, Ralph, The Study of Man, New York, 1936, s:276

¹¹² ERDOĞAN, İlhan, Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması Üzerine Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile bir Araştırma, İstanbul, 1975, s:16

Meslekler kuşkusuz insanların kişilikleri üzerinde etkiye sahiptir. Bununla beraber kişilik ihtiyaçları da meslek seçiminde önemli bir rol oynar.¹¹³ İnsanlar mesleklerinin etkilemesi ile belli bir sosyalleşme sürecinden geçerek, o mesleğin istediği yapıda bir kişiliğe kavuşabilirler. Ancak, insanlar herhangi bir mesleğe girmeden önce, zorunlu haller dışında, o mesleğin kendi kişilik yapılarına uyup uymadığına da dikkat ederler.

Donald SUPER, kişilik ve meslek arasındaki ilişkiyi inceleyerek şu sonuçlara varmaktadır :

1-Kişilik özelliklerinin meslek seçiminde, mesleğe girişte ve başarılı olmada belirgin ve pratik bir etkisi görülmemektedir.

2-Ayrıntılı bir inceleme yapılırsa, mesela bir meslek içindeki fonksiyonel özellikler göz önüne alınırsa, meslek grupları arasında belirgin kişilik farkları bulunabilir; hatta bazı kişilik özellikleri gösteren kimselerin belirli mesleklerde başarılı oldukları ve mesleklerinden zevk aldıkları ortaya çıkabilir¹¹⁴.

Meslek gruplarının çoğunda aidiyet ve özdeşleşme duyguları paylaşılmaktadır. Aynı mesleği yapan üyelerinin kendilerini birbirlerine yakın hissetmelerinin sebebi, aynı işi yapmaları, benzer sorunlarla karşı karşıya kalmaları, aynı meslekte yükselme ve terfi sürecinden geçmeleridir. Bununla birlikte aynı mesleği yapan kişilerin eşya ve hadiselere bakış açılarında da bir benzerlik oluşmaktadır. Aynı olaylara sevinirler, aynı olaylara üzülmürler. Yani olaylara gösterdikleri tepkiler de benzer olmaya başlar. Bu; mesleğin, üyesini etkilemesi ve sosyalleştirerek bir kalıba sokma gayreti ile açıklanabilir. Bir mesleğe başvuran veya başvurusu kabul edilen bir kişi, o mesleğin kendine özgü normlarını da baştan kabul etmiş demektir. Daha sonra çalışma hayatı içerisinde, o mesleğin yapılması ve yapılmaması gerekenleri çevresindeki meslektaşlarına bakarak, onlara özenerek öğrenir. Kişinin bu şekilde mesleğinin normlarını öğrenme sürecine “sosyalleşme” diyoruz.¹¹⁵ Bu süreçten geçen meslek üyesi, artık o ortamın etkisine girmiş ve ortamın bir parçası olmuştur. Bir

¹¹³ NIEDERHOFFER, Arthur, Behind The Shield : The Police in Urban Society, New York, 1969, s:110

¹¹⁴ SUPER, Donald'dan aktaran, SOKULLU-AKINCI, Füsun, a.g.e., 1986, s:64

¹¹⁵ TROJANOWICZ, Robert C., The Policeman's Occupational Personality, Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science, cilt:62, No:4, s:551

kişinin mesleği, o kişinin çevresini yorumlama ve algılamalarında farklılıklar meydana getirebilmektedir.

2.2. Polis Alt-kültürü

Mesleksel alt-kültür incelenirken, meslek mensubunun, o mesleğe girdiği ilk günden itibaren, mesleğin sosyalleştirmesiyle karşı karşıya kaldığını belirtmiştik. Bu durum polislik mesleğinde oldukça belirgin bir boyutta gelişmektedir. Bu mesleki sosyalleşme sonucunda polis, ilk başlarda zor gelse de sonunda polis rolüne ilişkin tüm bakış açılarını benimser. Polislik mesleği üyeleri arasında adeta bir kader birliği vardır. Aynı tehlikelere maruzdurlar, aynı sorunları göğüslemek zorundadırlar, aynı sisteme tabi olarak tayin, atama ve terfi sürecinden geçmektedirler, aynı işi yaptıklarından her zaman aynı kişilerle muhatap olmak durumundadırlar. Hal böyle olunca, birbirlerinden etkilenmenin yanı sıra, kendilerini birbirlerine muhtaç bir konumda da hissederler. Bunun sonucunda da; polis rolünün gerekleri ve özellikleri polisin bakış açısını şekillendirir.¹¹⁶ Doğal olarak bu, tüm polislerin aynı kişilik yapısına sahip olduğu anlamına gelmez. Ancak bu sosyalleşme süreci sonunda poliste bir takım belirgin ve ortak özellikler oluşmaktadır.¹¹⁷ Buna polis alt-kültürü ya da polis rolüne ilişkin, organize polis bakış açılarının tümü denmektedir¹¹⁸.

Bazı gözlemciler, polisin diliyle, değerleriyle ve davranış kurallarıyla belirginleşen oldukça gelişmiş bir alt-kültürü olduğunu ileri sürmektedirler. Polis kendi dünyası ve toplumun geri kalanı arasında “biz” ve “onlar” diye kesin sınırlar çizme eğilimindedir. Kendi dışındakilerle ilişkilerinde, diğer gruplara kıyasla daha kapalı, ihtiyatlı ve birleşmiş bir durum göstermektedir. Bu dayanışmaya, sekreterlerde, işadamlarında ve öğretmenlerde rastlanmaz. Peki niçin poliste vardır?¹¹⁹

Poliste, diğer meslek kuruluşlarında görülmeyen bu dayanışmanın sebebi içinde bulundukları ortamdır. Bu ortamı yaratan faktörler ise; tehlike, otorite ve

¹¹⁶ RADELET, Louis A. and REED, Hoyt Coe, a.g.e., 1977, s:112

¹¹⁷ NIEDERHOFFER, Arthur, a.g.e., 1969, s:58-60

¹¹⁸ RADELET, Louis A. and REED, Hoyt Coe, a.g.e., 1977, s:112

¹¹⁹ SCOLNICK'ten aktaran ; SOKULLU-AKINCI, Füsun, a.g.e., 1986, s:66

etkinliktir. Bu faktörlerin biraraya gelmesiyle, belirgin bir polis kültürünün oluşacağı ortam hazırlanmış olur¹²⁰.

2.2.1. Polis Alt-kültürünü Etkileyen Faktörler

2.2.1.1. Tehlike faktörü

Güvenlik hizmeti sunan bir örgütün mensuplarının her zaman kendilerinin de risk taşıdığı tartışılmaz bir gerçektir. Hal böyle olunca tehlike faktörü, gerek çalışma hayatında gerekse sosyal hayatlarında çoğu kez belirleyici bir ölçek olma durumunda olmuştur. Çünkü bir polis, gününün yirmi dört saati içinde her zaman kendisine ve ailesine karşı, bir tehlike hissederek, temkinli yaşama mecburiyeti duyması, onu meslektaşlarıyla birlikte olarak bir savunma ve güven ortamı oluşturmaya itmektedir. Bu risk, terörün ve suçluların ana hedefi olan polis için dünyanın her tarafında aynıdır. Hatta bu konu bazı araştırmalarda incelenmiştir. Tehlikenin polisin görevi nedeniyle, suçlular için ceza müeyyidelerinin varlık sebebi olmakta ve polis çoğunlukla ilk hedef olma durumunda kalmaktadır.¹²¹ Polis sanığı yakalamazsa, sanığın gerçek suçlu olması durumunda mahkemece ceza alma ihtimali söz konusu olmayacaktır. Dolayısıyla polis, kişi ve mallarına karşı yapılan saldırıyı önleme rolü gereği sürekli tehlike ve şiddetle ilgilenen kişi olarak çalışmaktadır.

Polis, mesleğe girdiği ilk yıllarda belki de taşıdığı tehdit ve tehlikelerin farkında değildir. Ancak zamanla meslek içi sosyalleşme sürecinde, mesleği gereği ne tür tehlikelere maruz kalarak bir hayat sürmesi gerektiğini öğrenmektedir. Mesleğindeki tecrübeleri çoğaldıkça, maruz kalabileceği tehlikenin ciddiyetini kavrama yeteneği gittikçe artacaktır.¹²² Bu tecrübelerinin sonucu olarak polis, bazı insanları muhtemel saldırgan olarak nitelendirecek bir konuma dahi gelebilecektir.

Polisin maruz kaldığı tehlike; çevreye, kişiye ve duruma ilişkin olabilir.¹²³ Çalıştığı yerde suç işleme oranının yüksekliği, uğraştığı kişilerin saldırganlık belirtisi göstermesi ve bazı olağanüstü durumların etkisiyle polis için tehlike

¹²⁰ SCOLNICK'ten aktaran ; SOKULLU-AKINCI, Füsun, a.g.e., 1986, s:66

¹²¹ EVANS, Peter, The Police Revolution, London, 1974, s:28

¹²² RADELET, Louis A. and REED, Hoyt Coe, a.g.e., 1977, s:111

¹²³ SOKULLU-AKINCI, Füsun, a.g.e., 1986, s:67

kaynağı durumundadırlar. Bu yüzden polis eşya, hadise ve kişilere karşı şüpheli yaklaşmak durumunda kalmaktadır.

Polisin görevi sırasında sürekli bir tehlike beklentisi, onun görev yapma verimliliğine psikolojik bir reaksiyon olarak olumsuz etki yapacak, hatta bazen polisi hiçbir şey yapamaz duruma bile getirebilecektir.¹²⁴

Bunlara rağmen, gazeteci Paul Jacobs tarafından, Westville Polisi Çocuk Şubesinde çalışan memurlarla yaptığı görüşme sonucunda, polislerin tehlikeli görevleri daha çok tercih ettiklerini, tehlikesiz görevde çalışmayı aşağılayıcı imiş gibi gördüklerini ortaya koymuştur¹²⁵.

Ülkemizde de ;diğer birimlere nazaran daha tehlikeli şubelerin, özellikle Terörle Mücadele, Asayiş, İstihbarat ve Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Şubelerinin tercih edildiklerini görüyoruz¹²⁶.

<u>Görev Yapmak İstediği Birim</u>	<u>Yüzde (%)</u>
Terörle Mücadele,İstihbarat,Kaçakçılık	%71.8
Karakol ve Asayiş	%11.5
Büro Hizmetleri	%8.6
Çevik Kuvvet,Trafik ve diğerleri	%6.4

Her ne kadar tehlike polisin görev yapmasına bir engel olarak değerlendirilse bile, tehlikeli birimlerin daha çok tercih edilmesi, mesleksi sosyalleşmenin de etkisiyle oluşmuş bir polis alt-kültürü belirleyicisi olarak açıklanabilir.

2.2.1.2. Otorite faktörü

Polisin sosyalleşme sürecini ve alt-kültürel yapısını belirleyen özelliklerinden birisi de, bu mesleğin otorite mesleği olmasıyla ilgilidir. Kendisine kanunların hakimiyetini sağlayıcı bir güç olarak devleti temsilen vazife verilen bir kurumun mensuplarıyla, temsil ettikleri devletin otoritesi adeta özdeşleşmiştir.

¹²⁴ RADELET,Louis A. and REED,Hoyt Coe, a.g.e.,1977,p:121

¹²⁵ SCOLNICK'ten aktaran ; SOKULLU-AKINCI,Fusun, a.g.e.,1986,s:68

¹²⁶ Emniyet Genel Müdürlüğü, Polis Okulları Anketi, Eğitim Daire Başkanlığı, 1998, Ankara

Otorite anlayışı poliste dayanışmayı artırıcı etki yapar. Polis toplumdan bir düşmanlık hissettiği ölçüde birleşir ve birbirine güven duyar. Otorite ve dayanışma arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için otorite uygulamasının derecesine ilişkin eğilimleri bilmek gerekmektedir. Sorun sadece polise tanınan otoritenin ne olduğunu bilmek değildir. Mesela, polisin şiddet kullanması genellikle polis otoritesine karşı gelinmesine bir tepkidir. Polis otoritesini kullanamazsa, kendisini kanıtlayabilmek için, bağırmaktan küfür etmeye ve itip kakmaya kadar varan, şiddet içeren hareketlerde bulunabilir. Çünkü tehlikenin varlığı durumunda ikna edici liderlik güçleşir, bunun yerini iddiacılık ve kendini zorla kabul ettirme, yani otoriter liderlik alır¹²⁷.

Polislik mesleği yaygın bir kanaate göre, 'disiplin ve sertlik' mesleğidir. Dolayısıyla polislik mesleği uygulamalarında da sertlik kaçınılmaz olmaktadır. Ancak burada üzerinde durulması gereken iki husus vardır;

Birincisi, disiplin, otorite, sertlik gibi özellikler sadece polislik mesleğine ait hususlar değildir. Bu özellikleri polislik mesleği benzeri katı hiyerarşik yapıya sahip mesleklerde de görmek mümkündür. Hatta, aile hayatından, kamu ve özel kurumlara varıncaya kadar disiplinin tamamen ortadan kalktığı bir kurum düşünmek zordur. Önemli olan disiplinin hangi boyutta ve hangi temeller üzerinde kurulacağıdır. Disiplin sadece üniforma, rütbe ve yetkililerle sağlanabileceği gibi, bunlara ilave olarak, 'bilgi', 'ilgi', 'sevgi' ve 'saygı' gibi insani yaklaşımlarla daha kalıcı temeller üzerinde de kurulabilir.

Otorite ve disiplin her meslek için gerekli olmakla beraber bazı meslekler için daha da önemli olduğu söylenebilir. Polislik mesleği, sahip olduğu ast-üst ilişkileri ve üniformalı giyim şekliyle zaten belli bir disiplin boyutunu tesis etmektedir. Bir güvenlik biriminde insanlara ne kadar sıcak davranılsa da yine de o yerin kendine has ürkütücülüğü tamamen ortadan kaldırılamaz. Polislik için gerekli olan sağlıklı bir disiplin ve ciddiyet ortamı mesleğin doğasında zaten vardır. Bu mevcut disiplin ortamını, kişisel hata ve zaafardan kaynaklanan bazı tutum ve davranışlarla gereksiz yere daha fazla sertleştirilmemelidir. Buradaki

¹²⁷ SOKULLU-AKINCI, Füsun, a.g.e., 1986, s:69

disiplin ve otorite anlayışı vatandaş-polis ilişkilerinde olduğu gibi, polis içerisinde ast-üst ilişkilerinde de geçerlidir.

İkinci nokta ise, polisin alt-kültürel özelliklerinde olduğu gibi otorite faktörü de sağlıklı bir çizgide tutulamazsa polis uygulamaları üzerinde olumsuz etkileri olabileceğidir. Neyin otorite neyin normal sertlik olduğu her görevlinin kendi inisiyatifine bırakılırsa, bazılarına göre sert bir bakış otorite kurmak için gerekli ve yeterli iken, bazılarına göre ise fiziki cezalandırmalar da bu kapsam içine girer. Bunun en aşırı boyutu ise işkence ve insan öldürme olarak görülebilir.¹²⁸

Polisin kendi içindeki ast-üst ilişkilerinden doğan disiplin anlayışı gereği, polisin sivillerle karşı karşıya kaldığı noktalarda da aynı davranış kalıbıyla mukabele etme eğilimi gösterir. Çünkü 'üst her zaman haklıdır' anlayış ve bilinci ile sosyalleşen polis, üniformasını giyip silahını kuşandığı zaman kendisini, kanun, nizam ve devlet ile özdeşleştirmekte, dolayısıyla vatandaşın üstün bir otorite olarak görmektedir. Başka bir ifadeyle, devlet en üstün değer olduğuna ve kendisi devleti temsil ettiğine göre, mesleki uygulamaları gereği yüz yüze geldiği vatandaş da kendisine itaat etmek zorundadır. Hatta rutin bir kimlik kontrolü sırasında, vatandaşın hakkı olduğu halde polise kimlik sormasını ve gerçekten polis olup olmadığını anlamak istemesini bile tepkiyle karşılar ve bu davranışı, kendisine ve otoritesine ve dolayısıyla devlete meydan okuma olarak algılamakta ve ona göre uygulamada bulunmaktadır.¹²⁹

Polislik (ordu mensubu, doktor, din adamı vb.gibi) 'mesleki otoriter' dir (occupational authoritarian) ve otoriteyi, mesleğin bir gereği olarak kullanmaktadır¹³⁰. Mesleğin gereğinde otorite vardır. Çok az meslekte başkalarına karşı kuvvet kullanılması hukuki bir yetki içinde bulunmaktadır. Polisin suçla savaşırken kullandığı temel teknik budur. Uyarmak, önlemek, gözaltına almak, silah kullanmak vs. polisin görevlerinden bazılarıdır. Bunlar ise otorite faktörünün polis mesleğindeki değişik yansımalarıdır.

¹²⁸ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin, a.g.e., 1999, s:213

¹²⁹ ÇAĞLAR, Ali, Türkiye'de Suç ve Polislik, (ed.İ.Cerrah ve E.Semiz), Güner Matbaacılık, Ankara, 2001, s:132

¹³⁰ STEWART, Don, HOULT, Thomas, A Social Psychological Theory of Authoritarian Personality, American Journal of Sociology, c:65, November, 1959, s:278

Polisin meşru düzenin koruyuculuğu görevini üstlenmiş olması nedeniyle, bu yetkisinin hem kaynağı, hem de amacı aynıdır, yani hukuk düzenidir. Bu nedenle de polis ortamındaki otorite faktörü, diğer mesleklerdekinden de ileri bir düzeydedir. Hukukun otorite yanı, sosyal yaşamda polis ortamının otorite faktörü ile bütünleşmekte ve polis otoritesini hem amaç, hem de yöntem haline getirmektedir. Polis sistemi, bu meslek mensuplarını, polis rolünün gerektirdiği özel otoriter tipler haline sokar ve zamanla, görevlerini yapabilmeleri için polisler, sert davranmaları ve kuvvet kullanmaları gerektiğine inanmaya başlarlar. Kısacası otorite ortamı polisin kişiliğinin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır¹³¹.

2.2.1.3. Etkinlik faktörü

Polis toplumun hemen hemen her konuda kendisinden yardım beklediği bir konumdadır. Şöyle ki; caddede adres sormaktan tutun, trafik kazalarında, yangınlarda, şiddet içeren her türlü olaylarda vb. polis vatandaşa yardım etmesi gereken kişi olarak algılanmaktadır. Bunun yanında, polisin organizasyon yapısının siyasi bir organa bağlı olması da kendisinden beklenen işlerin etkinliği ve hızı konusunda polisi etkileyen özelliklerden birisidir.

Toplumsal ve siyasi organların polisten vazifeleri konusunda etkin olması için yapılan baskıların yanı sıra, polis örgütü içinde de başarı; failinin yakalandığı suçlarla ölçülmesi polisi etkin olması konusunda zorlamaktadır. Başarılı olmak için üzerinde çalıştığı konuyu bir an evvel bitirmelidir. Aksi takdirde üstlerinden, medyadan ve toplumdan tenkit alacaktır.

Dolayısıyla bu toplumsal ve siyasi beklenti, polis üzerinde etkinlik baskısı kurmakta ve hatta bazen hukukiliği dahi feda ettirecek boyuta getirebilmektedir¹³². Burada önemli olan etkinlik ile hukukiliği dengeleyebilmektir. Çünkü polis profesyonel çalışan bir örgüttür. Çalışma şekil ve şartları kendisine yetki veren kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Profesyonel çalışmanın gereği, yapılması gerekli vazifeleri, teknik yeterlilik, akılcılık ve etkinlikle başarabilmeyi gerektirir.

¹³¹ SOKULLU-AKINCI, Füsun, a.g.e.,1986,s:70

¹³² SCOLNICK'ten aktaran ; SOKULLU-AKINCI,Füsun,a.g.e.,1986,s:70

Tehlike, otorite ve etkinlik faktörlerinin polis alt-kültürü ve polis kişiliğine etkileri şöyle olur; Tehlike faktörü, polisi tehlikeye, şiddete ve kanuna aykırı davranış potansiyelini ortaya koyan işaretlere karşı dikkatli yapar. Bunun sonucu olarak, polis şüpheli bir kimsedir. Polis mesleğinin kuralları, arkadaşlık ilişkileriyle çelişki içinde olduğundan, polis sivil kişiler için iyi bir dost sayılmaz. Bu da onu, toplumun belirli bir kesiminden, yani 'tehlikeli olarak gördüğü kimselerden' soyutlar. Bu soyutlanmayı, otorite faktörü daha da fazlalaştırır. Bütün sivil dünyanın onu gözlemekte olması, polisteki soyutlanmayı artırıp, polisler arası bir dayanışmaya yol açar. Tehlikenin bulunması, otoritenin hukukiliğini azaltır. İngiltere gibi tehlikenin diğerlerine göre daha az olduğu ülkelerde, polis, hukukun üstünlüğüne daha çok bağlıdır. Etkinlik baskıları ise polisi hile kullanma yoluna iter. Kısacası, belirtilen tüm bu faktörlerin bir arada bulunması sonucunda, bir polis alt-kültürü meydana gelir. Buna bağlı olarak da poliste bir meslek kişiliği oluşur¹³³.

2.2.2. Türk Polisi'nin sosyalleşme sürecinde alt-kültürel yapısı

Batı Dünyası'nda sanayi devrimi sürecinde meydana gelen olaylar ve yaşanan siyasal, toplumsal ve ekonomik değişim ve gelişimler bir zorunluluk olarak polis teşkilatlarına da yansımıştır. Suç teknolojisi ne oranda gelişirse, suçla etkin mücadele edebilmek, suçluları yakalayabilmek için mutlaka polisin kullandığı teknolojinin de en az aynı oranda gelişmesi gerekmektedir.

İnsanların vazgeçilmez ihtiyaçlarından olan güvenlik gereksinimi, beraberinde polis kavramını toplumsal bir kurum olarak karşımıza çıkarmaktadır. Polisten vazgeçme düşünölemeyeceği için bu kurumun işlevsel olarak daha etkin ve herkesin güven duyabileceği bir teşkilat haline gelebilmesi için, polis teşkilatının da sosyalleşme sürecini ve kültürel yapısını iyi analiz etmek gerekmektedir.

Bir önceki başlık altında anlatılan alt-kültürel özellikleri tüm ülke polisleri için genellemek olasıdır. Çünkü genel hatlarıyla polislerin uğraşı alanı ve muhatap oldukları kişiler dünyanın her ülkesinde aynıdır. Buna karşılık, ülkeden ülkeye değişiklikler gösteren, o ülkenin genel kültür yapısıyla da ilgili bir takım

¹³³ SOKULLU-AKINCI, Füsun, a.g.e., 1986, s:71

farklılıklar, polis örgütlerinin sosyalleşme süreçlerini de değişik boyutlarda etkileyebilmektedir.

Bu nedenle polisin alt-kültürünü etkileyen tehlike,otorite ve etkinlik faktörlerine ilave olarak, Türk Polisi'nin sosyalleşme sürecini biraz daha ayrıntılı incelemek faydalı olacaktır.

Bilindiği gibi, sosyalleşme, en genel anlamı ile,topluma uygun hale gelme, toplumsal etme sürecidir. Başka bir deyişle, içinde yaşanılan toplumun dilediği biçimde yaşamayı öğrenmedir¹³⁴. Toplumsal sosyalleşmeyi bir meslek içinde düşünecek olursak; Mesleki sosyalleşme, bireyin iş, çalışma yaşamında, mesleğine ait olan maddi ve manevi değerler ile işinin gerektirdiği biçimde davranmayı öğrenmesidir. Bu süreç, bireyin işine ilişkin değerleri, uygulamaları, bakış açısını, olayları ve durumları değerlendirme biçimini, davranış ve söz kalıplarını vb. öğrenmeyi kapsar. Bütün bunları öğrenmenin ötesine geçirip iş yaşamında uygulayan kişi mesleği açısından sosyalleşmiş demektir. Türk Polisi'nde sosyalleşme sürecinin üç değişik biçimde gerçekleştiğini görüyoruz. Bunlar; 'Öğrencilik döneminde sosyalleşme', 'meslek içi sosyalleşme' ve 'sosyal yaşamda sosyalleşme' dir ¹³⁵.

2.2.2.1. Öğrencilik dönemindeki sosyalleşme

Türk Polis Teşkilatı'nın Amir ve Memur kadroları Polis Koleji, Polis Akademisi ve Polis Meslek Yüksek Okullarından karşılanmaktadır. Polis Meslek Yüksek Okulları daha önceden dokuz aylık eğitim veren bir kurum iken, 2002 yılından itibaren Lise mezunu kişiler arasından belirlenmiş kriterler ve sınavlara göre rütbesiz Polis Memuru yetiştirmek üzere iki yıllık eğitim öğretim veren kurumlara dönüştürülmüştür. Polis Akademisi ise mesleğin Amir sınıfını yetiştirmek üzere % 25'i Lise Mezunlarından, %75'i ise Polis Koleji Mezunlarından oluşan dört yıllık yatılı eğitim veren bir kurumdur. 2002 yılı itibarı ile Polis Akademisi Başkanlığı, Rektörlük biçiminde oluşturulmuş ve bünyesine Güvenlik Bilimleri Fakültesini alarak eğitimine bu şekliyle devam etmektedir. Dört yıllık eğitim ve öğretimin yanı sıra öğrenciler yaz tatili döneminde birer ay

¹³⁴ HANÇERLİOĞLU, Orhan, Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar, Cilt: 6, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1979,s:359

¹³⁵ ÇAĞLAR, Ali, a.g.e.,2001,s:117

süre ile iki yıl kamp, bir yılda staj adı altında okulda aldıkları eğitimi uygulamaya dönüştürürler.

Polis Koleji'ne İlköğretim Okulu mezunu adaylar arasından yasa ve yönetmeliklerle belirlenmiş sınavlarla alınan öğrenciler sıkı bir disiplin ve hiyerarşik yapı içerisinde yatılı olarak eğitim ve öğrenimlerini sürdürmektedirler.

Bu okullarda öğrenim gören öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun küçük kent, kasaba ve köy kökenli oldukları düşünüldüğünde, topluma, sivil hayata karışmaları da sınırlı olmaktadır. Dört yıllık Kolej eğitimi bittiğinde kişi bu kez benzeri bir eğitimin sürdürüldüğü Polis Akademisi'ne geçmekte ve aynı yaşam burada da devam etmektedir. Okulların çoğunun şehir merkezlerinden uzak yerlerde bulunduğu da dikkate alınırsa öğrencilerin eğitim süreleri boyunca sivil insanlardan ve kurumlardan uzakta sürekli aynı kişileri gören, aynı havayı soluyan, aynı koşuğa yatan, aynı gazonoda eğlenen, aynı tip elbiseyi giyen özelliklerinden dolayı, mezun olduklarında sivil hayata adapte olmaları oldukça güçleşmektedir.

Uzun süren ve belli bir disiplin ve hiyerarşi içerisinde yetişen bu öğrencilerin arasındaki sınıf farklılıkları disiplinin sağlanabilmesi adına okul yönetimince de desteklenmektedir. Dolayısıyla aynı sene okul hayatına başlayan öğrenciler arasında “devre arkadaşlığı bilinci” oluşmaktadır. Polis adayı bu disiplin ve hiyerarşi kuralları ile mesleğe uyumlu ve hazır hale getirilir. Kendine uygun ve özgü bir kişilik ve değerler sistemi geliştirilmesine, kısacası birey olmasına bir anlamda izin verilmez. Özellikle Polis Koleji'nden itibaren aralıksız sekiz yılını sivil toplumdan uzakta geçirmiş olan bu adaylar mezun olduklarında hemen hemen günlerinin yarısını sivil insanlarla uğraşarak geçirmek zorunda kalırlar. Okul hayatları boyunca sadece yaz tatillerinde sivil hayatla temas kuran Polis adayları sınırlı sivil hayat deneyimlerinden dolayı Türkiye gibi oldukça hızlı değişimler yaşayan bir toplumda uyumsuzluk yaşamaları kaçınılmazdır. Polis adaylarının eğitim ve öğretimlerini yatılı olarak sürdürmesi sivil yaşamla sağlıklı iletişim kurmasını ve bu ilişkilerini geliştirmesini önleyen en önemli etkenlerden birisidir.

Okul hayatı ile başlayan siviller ile sağlıklı ilişkiler kuramama, emekli olduğunda da devam etmektedir. Özellikle Amir konumundan emekli olanlar sivil hayata karışmakta daha fazla çekingenlik gösterebilmektedirler. Çünkü emekli olduktan sonra; üniformalı ve görevde iken gördüğü ilgi, değer ve emir altı davranışları sivilden yeteri kadar göremiyor ve buna uyum sağlamak ve bunu kabullenmek doğal olarak kişiye çok zor geliyor. Bu nedenle, emekli olduktan sonra bile polis dünyasından kopamıyor, yine Polis evine gidiyor, serbest zamanını daha çok oralarda geçiriyor. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; görevde iken sahip oldukları otoriteyi sivil hayatta uygulayamamaları ve dolayısıyla siviller dünyasına uyumda yaşadıkları problemler nedeni ile en kısa yaşayan emekliler, polislerdir¹³⁶.

Belli bir sosyal yapıdan tamamı yatılı olan bu okullara gelen öğrenci “devre arkadaşlığı” gibi yeni bir kavram ile tanışmaktadırlar. Daha önceki hayatlarında aynı coğrafi bölgeyi paylaşmanın ortak payda alındığı bir ortamdan (hemşehrilikten), kendilerini devre olarak nitelendiren yeni bir bağla karşı karşıya gelmektedirler. Bu yeni bağın özellikle uzun süreli yatılı eğitim sağlayan Polis Koleji ve Polis Akademisi’nde daha sağlam olduğu müşahade edilmekte ise de iki yıllık Polis Meslek Yüksek Okulu eğitim sürecinden geçen Polis Memurlarının da devre arkadaşlığı bağının küçümsenemeyecek bir boyutta olduğu söylenebilir.

Devre arkadaşlığı bağının sağlıklı bir şekilde gerçekleşerek devam etmesi ve bunun da mesleğin icrasına olumlu yönde katkısının olması mümkün olduğu gibi, yine bu tür bir arkadaşlığın yasal olmayan ve mesleğin icrasını aksatacak bir içerikteki dayanışmaya dönüşmesi de söz konusu olabilmektedir. Devre arkadaşlığı ekseninde gelişen bu ilişki ne kadar sağlıklı olursa olsun zamanla doğal olarak mensuplarını toplumdan uzaklaştıracak ve ayrı bir dünyanın insanı haline getirecektir. Bir polisin meslektaşına ve özellikle devresine sahip çıkması, polis alt-kültürünün hiç çiğnenmemesi gereken bir kuralıdır. Meslektaşına ve özellikle devre arkadaşına sahip çıkmayanlar bir şekilde dışlanabilmektedirler¹³⁷.

¹³⁶ ÇAĞLAR, Ali, a.g.e., 2001,s:119

¹³⁷ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin,a.g.e.,1999,s:199

2.2.2.2. Meslek içi sosyalleşme

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, herhangi bir örgüt kendi mensuplarını istenen özelliklere sahip olabilmesi için belirli formal veya informal ilkeler doğrultusunda kalıplaştırır. Polis Teşkilatı, disiplin ve hiyerarşik yapının sıklıkla hissedildiği bir örgüt olması nedeniyle sosyalleşme sürecinin daha hızlı ve etkin işlediğini söyleyebiliriz. Okuldan mezun olduktan sonra, çok dışında olduğu bir ortama (sivil yaşama) birden atılan bir polis, hızla değişen toplumsal yapının özelliklerini hemen kavrayamayabilmektedir. Birde muhatap olduğu kitlenin, sürekli istenmeyen olaylar yansıtması, sivil halkı polise olumsuz olarak tanıtmıştır. Çünkü, mezun olduktan sonra karakolda göreve başlayan bir polis memuru; hırsızlarla, katillerle, uyuşturucu batağına saplanmış insanlarla, kendi öz çocuğuna tecavüz eden babalarla, eşini baltayla parçalayan karı-kocalarla vb. karşılaştıkça sivil insanların hep böyle tiplerden oluştuğu yanılgısına kapılarak, sivil insanlardan uzaklaşabilmektedir.

Sivil insanlardan bu uzak durma çabası, ister istemez polis içinde dayanışma duygusunu, 'biz ve onlar' anlayışını pekiştirir. Kendisine kendisinden başka dost olmayacağı anlayışına kapılır.

Polisler arasındaki mesleki dayanışma duygusu, polisin yaptığı hataları görmezden gelme gayretlerine dahi yol açabilmektedir. İlk önceleri bir 'ekip çalışması' olarak ortaya çıkan arkadaşlık, dostluk ve dayanışmaların daha sonra 'çeteleşmeye' dönüştüğünün örnekleri sadece ülkemizde değil, dünyanın birçok ülkesinde görülmektedir.¹³⁸

Polis, çoğunlukla tamamı polis olan birimlerde çalışmaktadır. Gününün yaklaşık yarısını meslektaşlarının yanında ve hep meslekle ilgili sorun ve tavsiyeleri dinleyerek geçiren polis, görev gereği karşılaştığı sivillerle de çoğu kez, gerilimli ve olumsuz olaylar çerçevesinde gerçekleşen bir ilişki kurmaktadır. Bu durum da doğal olarak polisi toplumdan uzaklaştırmaktadır.

Batı ülkelerinde bu problemi aşmak için, özellikle polisin yapması gerekmeyen büro hizmetleri gibi görevlerde daha çok sivil personel istihdam edilir. Karakollarda ve diğer birimlerde mümkün olduğu kadar bayan ve sivil

¹³⁸ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin, a.g.e., 1999, s:210

personel istihdam edilerek polis birimlerine topluma hizmet sunan diğer kurumlara benzer bir ortam kazandırılmaya çalışılmaktadır¹³⁹.

Polislik mesleğinin yapısında mevcut olan ve önceki bölümlerde polis alt-kültürünün oluşumunu etkileyen faktörlerden sayılan tehlike ve risk unsuru da, polisin görevi ile ilgili çalışmalarında polisleri birbirlerine bağlayıcı bir etki yapmaktadır.

Değişik süreçler içinde meydana gelen mesleksel sosyalleşme, kendine özgü bir 'polis kültürü' yaratmaktadır. Bu alt-kültür, bir yandan toplumun genel kültür yapısından bir uzaklaşma, dolayısıyla topluma yabancılaşma, diğer yandan da meslek mensuplarının kendi içine kapanarak, özgün değerler ve değer yargıları geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu uzaklaşma doğal olarak, polisin hizmet vermekle yükümlü olduğu toplum üyelerini potansiyel kötüler olarak görmelerine yol açar. Çünkü bir yerde 'biz' varsa, 'bizden olmayanlar' da var demektir. 'Biz' iyi olduğuna göre, 'bizden olmayanlar' doğal olarak kötü olur. Bu, psikolojik bireysel bir tavidir. Genel olarak bu yaklaşım diğer meslek grupları için de geçerlidir. Ancak polislik mesleğinin önemi ve özel durumu bu tür tavır ve davranışların daha çok göze batmasına neden olmaktadır.¹⁴⁰

2.2.2.3. Sosyal yaşam ve sosyalleşme

Polis, doğup büyüdüğü çevresinde ve almış olduğu eğitim sürecinde sahip olduğu sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel çevresinin bir benzerini çalışma hayatında da yaşamaktadır. Gelmiş olduğu yapının sahip olduğu değer yargılarını pekiştirecek bir ortamda çalışmaktadırlar. Büyük bir çoğunluğu alt ve orta sosyo-ekonomik kökenli polisler, otoriter ve erkek egemen kültürel değerlerin yaşatıldığı aile yapılarından gelmektedirler. Örneğin, Emniyet Genel Müdürlüğü, Eğitim Daire Başkanlığı tarafından polis memuru adayları arasında yapılan istatistiksel bir çalışmanın verilerine göre; %84'ünün baba mesleği memur, çiftçi, işçi ve memur emeklisidir. %70.2'si dört ve daha fazla kardeşe sahip, %93'ü orta ve alt gelir grubuna aittir. %94.8'inin anne ve eşleri ev hanımıdır. %72.6'sının lise mezuniyet derecesi 5-6 (orta) dır. Yine %81.8'inin

¹³⁹ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin, a.g.e., 1999, s:200

¹⁴⁰ ÇAĞLAR, Ali, a.g.e., 2001, s:123

geldikleri yerleşim yerleri köy, kasaba ve ilçe merkezleridir¹⁴¹. Bu da göstermektedir ki, çoğunlukla eğitim ve sosyo-ekonomik düzeyi nispi olarak düşük olan ailelerin çocukları polislik mesleğini tercih etmektedirler.

Bununla birlikte, görev dışı yaşantısını da sahip olduğu sosyal imkanları çerçevesinde aynı kültürel yapı içinde geçirir. Devlet tarafından sağlanan, lojman, servis, polis pazarları, tatil köyleri vb. sosyal imkanlarını kullanırken, sivil toplumdan uzakta bir sosyalleşme sürecine girer. Başka bir ifadeyle sosyalleşme süreci, sadece mesleki eğitim aldığı okulu ve çalıştığı birimle de sınırlı kalmaz, çalışmadığı zamanlarda da aynı doğrultuda bir hayat sürerek oluşur.

Sabah evinden ayrılan bir polis bindiği servis otosunda meslektaşlarıyla karşılaşır, konuştukları ve paylaştıkları konular genelde aynıdır. İş yerine geldikten sonra tamamen polis kültürünü yansıtan bir ortamda kalır. Görev bitimi tekrar servis araçlarına binerek tel örgülerle çevrili polis lojmanına gider. İhtiyaçlarını çoğunlukla, polis pazarlarından karşılar. Bunlara ilave olarak, yaz tatillerini fiyat bakımından daha uygun olduğundan polis tatil köylerinde geçirir. Bu anlatılanlar polisin hayatı boyunca sivil olan her şeyden ne kadar uzakta olduğunu göstermektedir.

Sabah-akşam göreve geliş ve gidişlerinde bile toplum ile karışmayan bu personelin belli bir oranda toplumdan uzaklaşması ve yabancılaşması kaçınılmazdır. Ast-üst ilişkileri sadece görevde kalmaz, göreve gelirken kullanılan servis aracında ve lojmanlar da bile geçerlidir. Sadece mesai saatlerini değil, gününün tamamına yakınına mesleki kuralların etkisi altında geçiren bir polisin toplumdan yabancılaşmaması düşünülemez¹⁴².

Hemen hemen her ilde polis lojmanları ve polis evleri bulunmaktadır. Mesleki disiplin ve hiyerarşi adeta bu sosyal tesislerde de geçerlidir. Lojman tahsis edilirken, alt katların genellikle düşük rütbeli personele, üst katların ise yüksek rütbeli personele verilmesinin yanı sıra lojmanda yaşayan polis ailelerinin eş ve çocukları arasındaki ilişkilerde dahi adeta bir hiyerarşik farklılık

¹⁴¹ Emniyet Genel Müdürlüğü, Polis Okulları Anketi, Eğitim Daire Başkanlığı, 1998, Ankara

¹⁴² CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin, a.g.e., 1999, s:201

hissedilmektedir. Buna rağmen personelin büyük çoğunluğunda lojmanda oturma isteği vardır. Oysa gelişmiş ülkelerdeki uygulamalara bakıldığında lojman, polis evi gibi etrafı çevrili mekanlar bulunmamakla birlikte; olsa bile bu durum polisler tarafından özgürlüklerinin kısıtlanması olarak değerlendirilmekte ve böyle bir şeyin arzu edilmeyeceği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla herkes gibi bir polis de gelirine göre bir mahallede oturmakta ve iş saatleri dışında sürekli sivil yaşamın içinde olmaktadır. Bunun başka bir faydası ise, polisin toplumdaki değişimleri çok daha kolay bir biçimde gözlemlemesi ve bu değişimlere kolay uyum sağlayabilmesidir. Şu da unutulmamalıdır ki; kendi toplumundan uzaklaşmamış, toplumuna yabancılaşmamış bir polisin mesleğindeki başarısı daha yüksek olacaktır¹⁴³.

Polis Teşkilatı çalışanları genellikle görev ve özel hayatının büyük çoğunluğunu polislik mesleği havasında geçirmektedirler. Bunun sonucu olarak meslek mensupları sivil topluma yabancılaşmakta ve kendilerine ait bir dünya kurmaktadır. Toplumumuzda adeta gerekli ve faydalı olarak görülen bu tür davranışlar, çağdaş toplumlarda pek kabul görmez. Kamu görevlilerini, kendilerine hizmet verdikleri vatandaşlarından soyutlayan faktörleri ortadan kaldırmak, devlet ve milleti arasındaki sosyal barışın korunması açısından oldukça önemlidir. Halkın kamu görevlileriyle mümkün oldukça birarada yaşaması, kurumların halk tarafından daha kolay tanınmasını ve kurumların da halkın sorunlarını daha iyi görmelerini sağlayacaktır. Aksi takdirde, o toplumun bir parçası olan polis, halkı tarafından iyi tanınmaz, hata ve eksiklerinin dışarıdan bir göz tarafından daha değişik açılardan görülmesi sağlanamaz. Kapalı kutu gibi varlığını sürdüren kurumlar eşya ve hadiseleri farklı açılardan yorumlamayı da öğrenemezler.

Batı ülkelerinde; özel koruma olarak kullanılan devlet memuru sayısı çok azdır. Bu korumalar da silahlı nöbetçiler olarak açıktan yapılmamaktadır. Lojman, makam aracı, servis aracı gibi uygulamalar yok denecek kadar azdır. Örneğin İngiltere’de, sadece 43 eyalet müdürünün lojmanı ve makam aracı vardır. İl müdürleri ile polis memuru arasındaki hiçbir rütbelinin lojmanı, makam

¹⁴³ ÇAĞLAR, Ali, a.g.e.,2001,s:124

aracı ve hatta servisi dahi yoktur. Personelin tamamı iş yerlerine kendi özel araçlarıyla veya toplu taşıma araçlarıyla giderler¹⁴⁴.

Bu konuda ülkemizi batı ülkeleriyle kıyaslarken aralarındaki ekonomik farklılıkları da dikkate almak gerekir. Kişi başına düşen milli geliri 20.000 Dolar civarında olan ülkelerle 2.000 Dolar olan ülkemizdeki çalışanların bire-bir karşılaştırılması elbette güçtür. Ancak temel kriter olarak, polisin sahip olduğu sosyal imkanların, toplumdan uzaklaştıracak boyutta kullanılmaması sağlanmalıdır. Ülkemizin stratejik yapısından dolayı, teröre bakış açımızın sürekli birinci planda olması ve can güvenliği ilkesi nedeniyle polisimizi halkla bütünleştirme çabalarında zorluklar yaşanmaktadır.

Sosyal imkanların olumsuzluklarından etkilenen tek kurum elbette Polis Teşkilatı değildir. Ülkemizde neredeyse tüm kamu kurumlarında benzer sosyal imkanlar değişik boyutlarda kullanılmaktadır. Önemli olan sosyal imkanları ortadan kaldırmak değil, bu sosyal imkanları kullanırken toplum içinde kutuplaşmaları ortadan kaldırmaktır. Ayrıca polisin ekonomik durumunun iyileştirilmesi, polisi bu tür imkanları kullanmaya mecbur etmeyeceği için, sosyal yaşamını toplumunkinden farklı yapan faktörlerin olumsuzluklarını da en aza indirecektir.

2.2.3. Polis alt-kültürünün özellikleri

Polis alt-kültürünü oluşturan etkenleri birincil ve ikincil olarak iki kategoride incelemek mümkündür. Birincil özellikler; 'Meslek içi dayanışma', 'Gizlilik', 'Soyutlanma duygusu', 'Tutuculuk (muhafazakar olma)', 'Şüphencilik', 'Hile', 'Sivilleri potansiyel suçlu görme', 'Biz ve onlar ayrımı'; İkincil özellikler olarak ise; 'Otoriter ve sert olmak gerektiğine inanmak', 'Erkeklik imgesi', 'Polisliği suçlularla mücadele olarak sınırlama', 'Herşey kanun ile çözülmez', 'Yüksek rütbeliler polisliği pek bilmez ve memuru anlamaz' gibi unsurlar incelenecektir.

Birincil grupta ele alınan ve polis alt-kültürünü oluşturan etmenler tüm ülke polisleri için düşünülebilir. Bununla birlikte ikincil olarak nitelendirilen özellikler, ülkeden ülkeye değişebilen polis alt-kültürel özellikleridir.

¹⁴⁴ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin, a.g.e., 1999, s:202

2.2.3.1. Polis alt-kültürünün birincil özellikleri

2.2.3.1.1. Meslek içi dayanışma

Aynı işi yapan meslek gruplarında ortak duygular paylaşılır. Aynı maaşı alan, aynı zaman diliminde çalışan, aynı sorunları beraber yaşayan, aynı güzellikleri paylaşan kişilerin aidiyet ve özdeşleşme duygularının gelişmesi doğaldır. Ancak, poliste bu bağlılığın daha yoğun hissedildiği bir mesleki dayanışma görülmektedir¹⁴⁵. Bunun gerekçesi olarak resmi üniforma giymeleri ve tek bir işverene bağlı olması ileri sürülmektedir.¹⁴⁶ Ancak bu özelliklere sahip postacılar ve belediye zabıta memurları gibi meslek gruplarında polisteki mesleki dayanışmayı bulmak zordur.

Polisler arasındaki mesleki dayanışmanın, polisin yaptığı işin yapısıyla ilgisi vardır. Polislik mesleğinin en büyük özelliği tehlikeli bir meslek olması ve işleyişinde otorite ve disiplinin ağır basmasıdır. Polisler arasında görev uygulamaları sırasında güç ve otoritelerini kaybetme anlarında aralarındaki işbirliği ve mesleki dayanışmanın daha da arttığı görülmektedir.¹⁴⁷ Polislik mesleği diğer meslek gruplarına göre çok daha tehlike içeren bir meslektir. Gününün her anını bu tehlikeyi hissederek yaşar. Dolayısıyla tehlike anında meslektaşını, sonuç ne olursa olsun destekleme vazgeçilmez bir özelliktir. Çünkü maruz kaldığı/kalacağı tüm tehlikelerde yanında hep meslektaşını görmektedir. Aynı zor şartlara kendisinin de düşebileceğini değerlendirerek arkadaşının her zaman yanında olur. Örneğin görevde şehit olmuş meslektaşlarının geride bıraktığı eş ve çocuklarına, devletin yaptığı yardımların dışında, tüm polisler maddi ve manevi yardımlarını esirgemezler. Çünkü polis aynı duruma kendisinin de düşebileceğini bilir.

¹⁴⁵ BITTNER, Egon, The Functions of the Police in Modern Society, Crime and Delinquency Issues, National Institute of Mental Health, Maryland, Washington DC, 1973, s:63

¹⁴⁶ SCOLNICK'ten aktaran ; SOKULLU- AKINCI, Füsun, a.g.e., 1986, s:72

¹⁴⁷ WHITAKER, Ben, The Police, Middlesex, 1964, p:137

Polisteki bu dayanışma, polisin sahip olduğu kültür ve etiğin bir parçasıdır. Bu dayanışması yöneticilerinden aldığı emirle değil, grup çalışması ve karşılıklı güvenden kaynaklanan bir istekten oluşmaktadır¹⁴⁸.

Polisteki dayanışmanın diğer meslek gruplarına göre daha fazla olmasının başka bir sebebi de, polisin sivil toplumdan uzak olması nedeniyle, kendisine kendisinden başka bir dostun bulunmayacağına olan inancıdır. Bu inanç sayesinde polisler arasındaki meslektaşlık, çoğu kez, bir arkadaş, kaderdaş ve hatta bir kardeş olarak ortaya çıkar¹⁴⁹.

Polislik mesleği para-militer (askeriyeye benzer) bir meslektir. Gerek üniformalı bir meslek oluşundan,gerekse çalışma anında hep beraber bulunma ve sıkı disiplin içinde olma gibi özellikleri yüzünden askerin ‘kita ruhu’ anlayışı polislik mesleğinde de mevcuttur. Bu da aralarındaki mesleki dayanışmayı artırıcı etki yapar¹⁵⁰.

Polisteki bu yoğun dayanışma duygusu olumlu yönlerinin yanı sıra,ne pahasına olursa olsun sınırsız ,sorgusuz-sualsiz bir dayanışma, poliste meslektaşlarının hatalarına göz yumma ve olayı kapatma gibi olumsuz uygulamalara da dönüşebilmektedir. ‘İçimizden birisi bir tehlikede ise ister haklı ister haksız olsun ona mutlaka yardım etmeliyim’ anlayışı hakimdir. İlk önceleri ekip çalışması olarak ortaya çıkan bu arkadaşlık, dostluk ve dayanışmaların daha sonraları ‘çeteleşmeye’ dönüşebileceğinin örneklerini, ülkemizde olduğu gibi dünyanın diğer polis teşkilatlarında da görmek mümkündür¹⁵¹. Ancak, genellikle kanun dışı hareket etme, küçük ihlaller olarak gerçekleşmekte, polisin itibarını sarsacak ve kamuoyunda sansasyon yaratabilecek durumlar dayanışma dışı tutulabilmektedir¹⁵². Hatta meslektaşının yanlış tutumunu düzeltmemesi ve ikazlara uymaması sonucu, polis teşkilatının maddi ve manevi zarar göreceği gerekçesiyle kanun ve kural ihlal eden polisi

¹⁴⁸ SCOLNICK’ten aktaran ; SOKULLU-AKINCI,Fusun,a.g.e.,1986,s:72

¹⁴⁹ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin,a.g.e.,1999,s:210

¹⁵⁰ TROJANOWICZ, Robert C., a.g.e.,s:553

¹⁵¹ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin,a.g.e.,1999,s:210

¹⁵² BANTON, Michael, The Policeman in the Community, London, 1964,s:114 (Bundan sonra “BANTON, Michael, a.g.e” şeklinde atıf yapılacaktır.)

çeşitli cezalarla cezalandırmak, gerekirse meslekten çıkarmak için gerekenler tereddüt edilmeden yapılır¹⁵³.

Türk Polisi'ndeki dayanışma düzeyi oldukça yüksek boyuttadır. Hatta bir polisin tehlikeye maruz kalması durumunda, aralarındaki siyasi görüş farklılıklarına bakılmaksızın meslektaşına sonuna kadar yardım edecek nitelikte bir dayanışma örneği sergilemektedir¹⁵⁴.

Polislik mesleğindeki bu dayanışma duygusunun yararlarının yanında bazı sakıncaları da gözlemlenebilmektedir. Teşkilat içinde gruplaşmalara yol açabilir, disiplin ve denetimi olumsuz olarak etkileyebilir, astları üst denetiminin dışına çıkartabilir. Dolayısıyla bir örgütte dayanışmanın fazlalığı örgütün denetimini zayıflatır¹⁵⁵.

Polis örgütü mensupları, içinde ve parçası bulunduğu toplumundan tamamen kopmadan sağlıklı bir mesleki dayanışma gerçekleştirebilir. Sağlıklı gerçekleşen mesleki dayanışma, zor koşullarda görev yapan bir teşkilatın personeline moral ve motivasyon kaynağı olabilir. Bununla birlikte polisi toplumdan koparacak boyuttaki bir dayanışma örneği, polisi birbirine daha çok bağlar ve korumaya iter. Bunun sonucunda da, 'polisin polisten başka dostu yoktur ve herkes polise düşmandır' anlayışını geliştirecek zemin doğmaktadır. Bu düşünceye göre madem ki polis dışında polisin dostu yoktur, o halde polis de kendini daha iyi koruyabilmek için dayanışmasını artırmalıdır. Meslektaşlarına daha çok sahip çıkmalıdır. Hatta bu düşüncenin sonucunda, polisi eleştirmenin onu ve dolayısıyla temsil ettiği devleti yıpratmak olduğu anlayışı ortaya çıkmaktadır. Bu düşünceye göre, polisin bazı hatalarının kapatılmasında kamu yararı bile vardır, çünkü polisin hatalarının kamuoyuna yansıtılması durumunda polis, dolayısıyla devlet zarar görecektir, anlayışı gelişecektir¹⁵⁶.

¹⁵³ ÇAĞLAR, Ali, a.g.e.,2001,s:136

¹⁵⁴ SOKULLU- AKINCI,Füsun,a.g.e.,1986,s:73

¹⁵⁵ BANTON, Michael, a.g.e.,1964,p:115

¹⁵⁶ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin,a.g.e.,1999,s:211

2.2.3.1.2. Gizlilik

Polislik mesleği güvenlik hizmeti sunan bir meslek olduğu için,gizlilik ve sır tutma bu mesleğin doğasında vardır. Polis adayları,bu mesleğe atılmadan önce, eğitim yıllarında, ketum olmanın, her şeyi her yerde söylememenin gerekliliğini duyarak büyürler. Polis Koleji, Polis Akademisi ve Polis Meslek Yüksek Okullarında bir çok yere asılmış, polis yıldızı üzerine yazılmış polis özelliklerinden birisi de ketum olmak, yani sır tutmaktır.Çünkü, sonuçta polis, suçun işlenmesini önleyen ve işlenen suçun failini yakalamaya çalışan bir kamu görevlisidir. Bu görev esnasında, elde ettiği bilgileri bırakın sivilden birilerine vermeyi, çoğu kez başka birim veya şubelerde çalışan meslektaşlarıyla da paylaşmazlar. Hatta bazı şubelerde, o birimle ilgili bilgilerin dışarıya çıkmamasını hatırlatmak amacıyla duvarlara asılan tabelalarda, maymun resmiyle canlandırılan ‘GÖRMEDİM-DUYMADIM-BİLMİYORUM’ ibaresi,gizliliğin her an taşınması gereken bir vasf olduğunu vurgulaması açısından çarpıcı bir örnektir.

Bununla birlikte polis teşkilatının yaptığı yazışmalarının çoğunda ‘GİZLİDİR’ ibaresinin yazılması bu kurumun faaliyetlerinde gizliliğin ne kadar önemli olduğunu gösterir.

Yürütülen faaliyetlerde uygulanan ve yaşanan gizlilik o kurumun mensuplarını dış dünyaya karşı ortak bir cephe haline getirir¹⁵⁷. Dış dünyadan sürekli tehlike beklentisi polisi, güvendiği meslektaşlarıyla çalışma konusunda zorlamaktadır. Güvendiği meslektaşıyla paylaştığı bazı bilgi ve değerleri, diğerleriyle paylaşmayacak kadar gizli tutar. Daha çok ast ve üstler arasında gerçekleşen ilişkilerde birbirlerine karşı sır saklamanın fazla olduğu görülmektedir. Bunun bir nedeni de polislik mesleğinin para-militer bir meslek olması ve katı hiyerarşik yapıyla yönetilmesidir. Üstler astlarının her bildiklerini bilmek isterler ancak, astlar ile üstler arasında sağlıklı bir iletişim her zaman sağlanamadığı için, ‘emirlerinizin anlaşıldı efendim’ mantığı ile aktarılan bilgi

¹⁵⁷ WESTLEY,A.,William, Violence and Police,Cambridge,Mass,1972,s:111

akışı çoğu kez tam doğru olarak yansımaz. Bu durumda astlarla üstler arasında bazen saklanması gereken sırlar da oluşabilmektedir¹⁵⁸.

Bunun yanı sıra birimler arasında gizli bir rekabetin varlığı, bazı bilgileri herkese aktarmama gibi bir uygulamayı beraberinde getirmektedir. Bu durum aynı teşkilat içinde dayanışmayı ve sonuca gitmeyi engelleyecek sonuçlar doğursa da, görevin mahiyeti gereği sır saklama zorunluluk olarak algılanmaktadır.

Görülüyor ki, polis dışarıya karşı gösterdiği dayanışma ve işbirliğini, iç ilişkilerinde, yani şube, birim, kısım ve bireyler arasında tam olarak gösterememektedir. Bunun sebebi etkinlik faktörü ile, sahip olduğu bilgiyle sonuca kendisinin ulaşma arzusudur. Eğer sahip olduğu bilgileri bir başkasıyla paylaşırsa başarı da ortak olacaktır. Bu durum etkinlik faktörünün polis alt-kültürüne bir yansıması olarak algılanabilir. Bir polis elde ettiği bilgiyi bir sır olarak saklamakta ve bunu etkinliğini kanıtlamakta kullanmaktadır. Örneğin, bazı birimlerde polisler haber sağlayan muhbirler, sadece kendisini tanıyan görevliye bilgi verir, başka polislerle görüştürülmez. Bu hem muhbirin kimliğinin deşifre olmaması, hem de suç odaklarınca muhbire bir zarar verilmemesi için önemlidir. Hatta bu durum bazı ülke kanunlarıyla da desteklenmiş ve güvence altına alınmıştır. Örneğin İtalya Ceza Muhakemeleri Usulü Kanunu'nun 349.maddesinin son fıkrasında şu hüküm yer almaktadır; 'Hakim, polis memurlarını,..kendilerine bilgi veren kişilerin adlarını açıklamaya zorlayamaz.'¹⁵⁹

Ülkemizde de, kaçakçılık olaylarını haber verenlerin kimlikleri, rızaları yoksa ve hareket suç teşkil etmediği sürece açıklanmaz hükmü geçerlidir¹⁶⁰.

2.2.3.1.3. Soyutlanma (izolasyon) duygusu

Polisin çalışma şartları ve içinde bulunduğu sosyal ortam gereği birbirlerine olan bağlılıkları artırmaktadır. Ancak bu bağlılık ve dayanışmanın yoğunlaşması neticesinde olumlu etkileşimler olduğu gibi, dış dünyaya kapanma ve sivil insanlardan soyutlanma gibi olumsuz bir durumla da

¹⁵⁸ SOKULLU-AKINCI, Füsun, a.g.e., 1986, s:77

¹⁵⁹ SOKULLU-AKINCI, Füsun, a.g.e., 1986, s:76

¹⁶⁰ Bkz. 1918 sayılı Kaçakçılığın Men ve Takibi Hakkında Kanun, m. 2/3

karşılaşılmaktadır.¹⁶¹ Polis görevi gereği otoriter olmak zorundadır. Çünkü kanunların uygulayıcısı konumundadır. Kanunları çiğneyen veya ihlal eden insanların sürekli karşısında olmuştur. Bu kesim zaten polisi potansiyel düşman görmekte ve kendi dışında algılamaktadır. Bununla birlikte toplumun genelinde, polisin cezalandırıcı yönü düşünülmekte, asıl cezalandırıcı makamın mahkeme olduğu kavranamamakta, o anda kendisine gerek bir trafik cezasıyla gerekse polisin başka bir yetkisini kullanarak uyguladığı bir yaptırımla muamele eden polisten sözde zarar gören vatandaşlarımız da polisin dışında olmayı, ona bulaşmamayı arzu etmektedir. Hal böyle olunca polis kendisinden korkulan ve istenilmeyen bir pozisyona itilmektedir. İnsanoğlunun fiziki ihtiyaçlarından sonra en önemli ikinci gereksinimi olan güvenlik hizmeti sunan bir örgütün mensupları ister istemez, hizmeti sunduğu toplumundan soyutlanma durumunda kalmaktadır.

Toplumun bu dışlamasını gören polis, mesleğinin kendisini diğer insanlardan ayırdığını düşünmeye başlar. Bu düşüncesi meslektaşlarıyla dayanışma ve bağlarını daha da kuvvetlendirir. Dolayısıyla, meslektaşı haksız bile olsa onu savunabilecek bir yapıya kavuşur. Bu aşamada içinde oldukları toplumdan daha çok kopmalar meydana gelir. Polis ile sivil insanlar arasındaki bu anlaşmazlık, polisin toplumdan soyutlanmış olduğunun açık bir göstergesidir¹⁶².

Toplum tarafından bu soyutlanmada kuşkusuz polisin de payı vardır. Toplum içerisinde görev yaparken, kurumu tarafından sürekli tarafsız olması konusunda bir yönlendirme yaşamaktadır. Dolayısıyla bu yönlendirmenin de etkisiyle, toplumun herhangi bir tarafına yakın olmaktan korkan polis, toplumun tamamından uzaklaşmış olmaktadır.

Polisi toplumdan soyutlayan etkenlerden birisi de çalışma saatlerinin sivil insanların çalışma saatlerinden farklı dilimlerde olmasıdır.¹⁶³ Şöyle ki; sivil bir esnaf veya memur akşam olunca işine son vererek evine gitmekte, gece çalışan polis sadece polisleri ve suç sanıklarını görmekte, istirahatlı zamanını da

¹⁶¹ BITTNER, Egon, a.g.e., s:63

¹⁶² CLARK, P. John, Isolation of the Police, a Comparison of the British and American Situation, Crime and Justice in Society, Boston, 1969, s:140

¹⁶³ CLARK, P. John, a.g.e., s:136

mecburen uyuyarak değerlendirmektedir. Bu durumda sivil çalışanlarla veya halkla yeterince sağlıklı ilişki kuramamaktadır.

Polislerin toplumdan soyutlanmalarına, özel yaşamlarının da etkili olduğunu söyleyebiliriz. Lojmanda oturan polis ve ailesi, toplumdan uzak ve sadece kendilerine has bir dünyada yaşamak durumundadırlar. Çoğunlukla tel örgülerle çevrili, herkesin rahatça giremeyeceği bir yerleşim yerinde ikamet eden polis, doğal olarak sadece kendisi gibi düşünen ve yaşayan insanlardan oluşan bir grubun dışına çıkmakta zorlanacaktır. Sivil insanlarla ailece görüşme şansı az olduğundan, polis kendisiyle birlikte ailesini de toplumdan soyutlama durumunda bırakabilmektedir.

Bununla birlikte işe geliş gidişleri çoğunlukla servis araçlarıyla olduğundan, polis bu zaman diliminde de sivil insanları ancak uzaktan seyredebilmekte, onlarla ilişki kuramamaktadır. Ayrıca senelik izinlerini maddi imkanları elveriyorsa, kendi kurumuna ait tatil köylerinde geçirmeyi tercih etmekte, bu da kendisini sivil insanlardan soyutlamaktadır.

Kısacası polisin gerek çalışma biçimiyle gerekse de sosyal hayatıyla toplumun genelinden ayrı ve soyutlanmış olduğu gerçeği, polis alt-kültürünün belirgin bir özelliğidir.

Toplumdan soyutlanma sonucunda; polisin gerektiği kadar kamu ve vatandaş desteğini görememesi şeklinde olumsuz bir etki yapabilir. Polis-halk ilişkilerindeki kopukluk zamanla polisin etkinliğini azaltacaktır. Polis ile toplum arasında bütünleşme ve işbirliği resmi olmayan informal yollarla sağlandığında suçluluğu azaltıcı bir etki yapabilmektedir.¹⁶⁴ Hatta bir ülkede polisin toplumla bütünleşmesi sonucunda, o ülkedeki çocuk suçlarını azalttığı kaydedilmektedir¹⁶⁵.

Polisin toplumdan soyutlanması her zaman olumsuz etki yapmaz. Polisin toplumuyla sosyal ilişkisinin olmaması, o toplum içinde göreviyle ilgili tarafsızlığını sağlamaktadır. Toplumdan uzak bir polis örgütü, o toplumdan polise karşı olan duygu ve fiillerden de daha az etkilenecektir. Polisin toplumdan uzaklaşıp kendi içinde kapalı kalması, profesyonelliğini artırıcı bir etki

¹⁶⁴ SOKULLU-AKINCI, Füsun, a.g.e., 1986, s:80

¹⁶⁵ CLARK, P. John, a.g.e., p:134

yapabilir.Nitekim bu durumda polis, tipik suçlu özelliklerine karşı bir duyarlılık da kazanmaktadır¹⁶⁶.

2.2.3.1.4. Şüphencilik

Polis alt-kültürünün özelliklerinden birisi de polisin eşya,hadise ve kişilere karşı şüpheli yaklaşmasıdır. Polis gerek almış olduğu eğitiminde gerekse çalışma ortamında daima şüpheli olmayı öğrenir. Herkesten şüphe etmesi onu iyi polis yapacak vasıflardan sayılmıştır. Polislik dünyanın en tehlikeli mesleklerinden birisidir. Bu bilinçle olaylara yaklaşan polislerde kendilerini ve kurumlarını koruyabilmek için ‘mesleki bir şüphencilik’ ortaya çıkar¹⁶⁷. Aslında şüpheli olmalarını gerektirecek sebep de yok değildir. İşlenen suçlarda sanık olarak yakaladıkları kişiler, çoğunlukla ilk bakışta suçun tamamen dışında gibi gözüken kişiler olmaktadır. Çünkü suçlular da kendilerini gizlemektedirler.

Polis kültürünün birçok unsurunda olduğu gibi şüphencilik duygusunun da gelişmesinin kaynağında sadece polislik mesleğinin güvenlik hizmeti sunan bir meslek olması, tehlikeli bir meslek olması yoktur. Tehlike kuşkusuz bu mesleğin en belirgin özelliklerindendir. Ancak polisin almış olduğu mesleki eğitim ve tecrübelerinin sonucunda polisteki kuşkucu bakış açısı daha da belirginlik kazanmaktadır. Vatandaşın polisten beklentileri de polisi kuşkucu olmaya iten sebeplerden birisidir. İnsanlar polisten suçluları bir bakışta bulmalarını beklemekte, bu da polisi o yönde zorlamaktadır. Olaylara ve sanıklara bakışında her zaman şüphencilik hakim olmaktadır.

Ancak burada üzerinde durulması gereken önemli bir konu da şudur; polisin şüphenciliği ile suça ve sanıklara yaklaşımında, maddi delillendirme ve teknolojiye uzak kalınması ve sadece ‘ben suçluyu gözünden tanırım’ mantığı ile yaklaşılması durumunda,bir çok masum insanın haksız yere zarar görmesi söz konusu olabilecektir. Bu konuda dengeli bir çalışma ve oto kontrol mekanizmasının işletilmesi elbette yararlı olacaktır.Güvenlik hizmetlerinin doğasında olan ve mesleğin uygulanması için gerekli olan şüphencilik duygusunun sağlıklı bir şekilde yönlendirilerek kontrol altına alınamaması, polis

¹⁶⁶ SOKULLU-AKINCI,Fusun,a.g.e.,1986,s:80

¹⁶⁷ TIFFT,L. Larry, The Cop Personality’ Reconsidered, The Journal of police Science and Administration ,c:2,no:3, Eylül 1974,s:268

uygulamalarını endişe verici boyutlara çekebilecektir. Şüphesiz polisin uygulamalarında kontrolsüz ve yaygın kullanımı, polisi delilden sanığa gitmekten daha çok, sanıktan delile gitmeye zorlayacaktır. Bu yaklaşım ile ifade edilen polislik uygulamalarında insan hakları ihlalleri sıklıkla görülebilecektir¹⁶⁸.

2.2.3.1.5. ‘Biz’ ve ‘onlar’ ayrımı

Meslek içi sosyalleşmenin de etkisiyle günlerinin çoğunu beraber geçirmek durumunda olan bir kurumun mensupları arasında, insanları iki gruba ayırarak değerlendirme kanaatleri oluşmaktadır; ‘Biz’ ve ‘Onlar’. Mesai ortamında beraber zaman geçiren ve hatta aynı lojmanda yine meslektaşlarıyla ikamet ederek aile yaşamları da beraber geçen güvenlik görevlileri arasında toplumdan soyutlanma kaçınılmaz olmaktadır. Bu soyutlanmanın sonucunda zamanla kendilerinden bahsederken ‘biz’, halktan bahsederken de ‘onlar’ ayrımı yapılmaya başlar.

Kendilerini ayrılmış bir kutbun diğer ucunda gören bir kurumun mensupları arasında kendi örgütlerinin en ‘önemli’ ve ‘şerefli’ meslek olduğu düşüncesi hakim olmaya başlar. Aslında her mesleğin yaptıkları iş ve ürettikleri fayda açısından ayrı bir yeri ve önemi vardır. Her meslek grubu için dürüst olarak görev yapmanın önemi ve zorluğu ortadadır. Ancak meslekleri şerefli kılan unsur, mesleğin zati değil o mesleği icra eden insan unsurudur¹⁶⁹.

Meslekleri itibarıyla toplumun diğer kesimlerinden ayrı olduklarının düşünülmesi polislik mesleğini ‘biz’ ve ‘onlar’ ayrımına itecektir. Bu da toplumun her kesimine güven ve barış sağlaması beklenen bir kurumu, toplumundan farklılaştıracak ve uzaklaştıracaktır. Dolayısıyla toplumsal barışa zarar verebilecektir. Oysa polis de toplumun bir parçasıdır ve toplumun içinden gelmektedir. Toplumundan uzak ve farklı olan bir kurumun topluma faydalı olması ve kendisinden beklenen vazifeleri en iyi şekilde yapabilmesi oldukça zordur.

¹⁶⁸ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin, a.g.e., 1999, s:206

¹⁶⁹ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin, a.g.e., 1999, s:209

2.2.3.1.6. Hile

Polis tarafından, genellikle dıştan gelen eleştiriler ve yetersizlikle suçlanma endişesine karşılık geliştirilen çeşitli taktikler polis alt kültüründe mesleki hile olarak adlandırılmaktadır. Hile, polisin hukuki bir amaca ulaşmak için kullandığı aldatıcı yollar, bir suçlunun sorumluluğunu kanıtlamak için kullanılan bir araçtır¹⁷⁰.

Polis, taktik olarak adlandırılan bu hileye, çoğunlukla hukuken yetkili olmadığı zamanlarda müracaat eder. Bilgi toplamak, soruşturma yapmak, kötü ve yanlış fakat hukuka uygun bazı davranışları kontrol etmek, arama ve tutuklamayı haklı göstermek ve delil sağlamak için, hile uygulama stratejisini polis; eğitimi sırasında öğrenir ve bu, polis alt-kültürünün bir parçası haline gelir. Belirli durumlarda hile kullanmak polisler için çok olağandır¹⁷¹.

Karayollarında trafik denetimi yapan polisler, zaman zaman yolların dönemeç gerilerine sakladıkları radarlı araçlarını, hız yapan araçların kendilerini görmemeleri için gizleme cihazına giderler. Hatta polis otosu ebatlarında hazırlanmış maketlerle sürücülere polis kontrolü altında bulundukları izlenimi vererek bir nevi aldatma ve hile yapmaktadırlar. Bütün bu yollara başvurma sebeplerinin başında polisin etkinlik düşüncesi gelmektedir. Polis suçu önleme görevinden çok (idari görev), işlenen suçluların faillerini yakalayıp daha çok göze batacak bir başarı elde etme amacı gütmektedir.

Polis görevi gereği bilgi aldığı muhbirlerin kimliklerini kendi meslektaşlarından bile gizleyerek bu konuda hileye başvurur. Bilgi aldığı kaynağı başka türlü açıklayarak bir tür hile yapar. Polisin muhbiri korumak için başvurduğu yollar açıklandığı takdirde suistimallere sebebiyet verilebileceği için polis, muhbirini herkesten ve hatta kendi meslektaşlarından bile gizler¹⁷².

¹⁷⁰ SOKULLU-AKINCI, Füsun, a.g.e., 1986, s:88

¹⁷¹ SZABO'dan aktaran; SOKULLU-AKINCI, Füsun, a.g.e., 1986, s:88

¹⁷² SILBERMAN E., Charles, Criminal Violence and Criminal Justice, New York, 1980, s:278

2.2.3.1.7. Sivilleri potansiyel suçlu görme

Bir çok meslek grubunda olduğu gibi polis örgütünde de sosyalleşmenin bir sonucu olarak, kendilerini diğer mesleklerden, dolayısıyla toplumdan ayrı görme özellikleri sayesinde, toplumuna yabancılaşma baş göstermekte, bu da kendilerinden başka herkesin suç işleyebileceği kanaatini edinmelerine yol açmaktadır. İş ortamında beraber çalışılan, lojmanda beraber oturan, sosyal tesislerinden beraber istifade edilen bir ortamda, polisin toplumuna karşı yabancılaşması oldukça doğaldır. Gelişmiş ülkelerde devlet memurları (polisler ve hatta milletvekilleri de dahil) devlete ait sosyal tesislerde değil, kendilerine ait veya kirada, toplumla iç içe yaşamaktadır. Maalesef ülkemizde sadece Polis Teşkilatında değil tüm kamu çalışanlarına aynı yönde haklar tanınmak suretiyle, toplumuyla yabancı bir kamu çalışanı anlayışı yaratılmaktadır.

Ülkemizi Avrupa ülkeleriyle kıyaslarken, fert başına düşen milli gelirler arasındaki farkı da dikkate almak gerekir. Ülkemizde kamu çalışanlarını devlete ait sosyal tesis ve konutlarda yaşamaya mecbur etmeyecek bir gelir seviyesine kavuşturabildiğimiz takdirde, kamu çalışanları zaten, kendilerini toplumundan soyutlayan bu yapılanmayı tercih etmeyeceklerdir.

Aslında bu olayı sadece polis açısından irdelemek yanlış olacaktır. Çünkü aynı durum öğretim üyeleri, bir çok sivil kuruluş mensupları, askerler ve hatta milletvekilleri için dahi geçerlidir. Birçok batılı ülkede milletvekillerinin dahi lojmanı yoktur ve milletvekilliği süresi içinde, milletvekili olmadan önce oturmakta oldukları evde oturmaya devam etmektedirler¹⁷³.

2.2.3.2. Polis alt-kültürünün ikincil özellikleri

2.2.3.2.1. 'Otoriter' ve 'sert' olmak gerektiğine inanma

Dünyanın çoğu ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de polis, almış olduğu eğitim ve geçirmiş olduğu sosyalleşme sürecinin etkisiyle, sert mizaçlı ve otoriter tavırlıdır. Polislik mesleğinin doğasında sertlik ve otoriterlik olduğuna inanılır. Resmi üniformalı bir meslek olması ve katı bir hiyerarşik yapılanma, sertliğe ve katı otoriteye kaynaklık etmektedir. Okul çağında almış oldukları

¹⁷³ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin, a.g.e., 1999, s:208

eğitim sırasında, üstlerin astlarına göre koşulsuz bir haklılığı aşılandığı için,üstü eleştirmek veya disiplinsiz hareket etmek mümkün değildir.

Okul ortamında aldığı bu eğitim sonunda,toplumuna karışan genç polis (amir veya memur), aynı katı itaat tutumunu bu kez vatandaştan bekler. Çünkü kendisi kanunları ve nizamı temsil etmektedir. Kanunları temsil eden bir kişiliğe itaat etmemek ve boyun eğmemek imkansız görülmektedir. Kendisini bu yapıda gören bir polisin, asık suratlı olması,sert olması kaçınılmazdır. Zamanla bu davranış, kalıplaşmakta, sosyal hayatında dost ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde ve hatta kendi ailesiyle olan iletişimde dahi hissedilmektedir. Konuşmaları sert, hitap tarzı kaba bir kişilik meydana gelmektedir. Bunun sebeplerinden birisi de; polisin meşgul olduğu muhatap kitle, suç işlediği zannedilen sanıklar olduğu için, polis sürekli bu insanlarla diyalog kurmakta,bu diyalogları da bazen sert olabilmektedir. Uzun yıllar aynı ortamda çalışmak ve yaşamak zorunda kalan poliste, sertlik ve otoriter tavır takınmak mizaç haline gelebilmektedir¹⁷⁴.

Burada yapılması gereken husus,polis eğitiminde disiplinin,sadece üniformayla ve silahla sağlanamayacağı, bunun yanında bilgi,ilgi,sevgi ve saygı gibi insani yaklaşımlar ile de mümkün olabileceği vurgulanmalıdır¹⁷⁵.

Ayrıca, değişik program ve çalışmalarla, polisin muhatap olduğu insan tipini çeşitlendirmek, sadece suç sanıklarıyla değil,toplumun her kesiminden insanlarla ortak uğraşlar içine sokmak da polisi, sertlik ve katı disiplin anlayışından uzaklaştıracak ve itidalli bir noktaya getirebilecektir.

Polis alt-kültürünün diğer unsurlarında olduğu gibi,otoriter ve sert olmak gerekliliği sağlıklı bir çizgide tutulmaz ise bu durumun, polis uygulamaları üzerinde olumsuz etkilerinin olması kaçınılmaz hale gelecektir. Neyin otorite ve neyin normal sertlik olduğu her görevlinin kendi inisiyatifine bırakılırsa,bazılarına göre sert bir bakışla otorite kurulabileceği gibi, bazılarına göre ise fiziki cezalandırmalar da otorite kurma yöntemi sayılabilir. Bunun en aşırı boyutu ise, işkence ve adam öldürme olarak görülebilir.

¹⁷⁴ ÇAĞLAR, Ali, a.g.e.,2001,s:131

¹⁷⁵ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin,a.g.e.,1999,s:213

Bu duygunun yerleşip kökleşmesinin bir çok bilimsel nedeni olabilir. Birincisi, güvenlik hizmetlerinde ve karakollarda erkek personel fazlalığının hakim olması ve polislerin gelmiş oldukları sosyo-kültürel çevrelerinin etkisi altında kalan değer yargılarıdır. İkincisi ise, polislerin çoğunda genel kanaat olarak yerleşmiş olan, adaletin tam tecelli etmediği duygusudur. Bu durumda adalet geç, bazı zamanlarda ise yetersiz cezalandırma uyguladığı için, polislerde, bu açığın fiziki cezalandırmalarla kapatılması düşüncesi yerleşebilmekte ve bu da poliste sertlik ve otoriter davranma gerekliliğine gerekçe sayılmaktadır.¹⁷⁶ Bu yüzden adalet mekanizmasının cezaların caydırıcılığı konusunda kamu vicdanını rahatlatacak biçimde olması tercih edilmelidir.

2.2.3.2.2. Erkeklik imgesi

Dünyanın diğer ülkelerinde olduğu gibi ülkemiz Polis Teşkilatı'nda da erkek hakimiyeti söz konusudur. Ülkemizde eski yıllara oranla kadın polis sayısında bir artış gözlense de, bu sayı erkek hakimiyetini ortadan kaldıracak boyutta değildir. Erkeklerin çoğunlukta olduğu bir kurumun mensuplarında da bu durum kabullenilmiş ve hatta gerekli görülmüştür. Polislik mesleğinin zor bir meslek olması bu kanaatte önemli yer tutar.

Polis Teşkilatı'nda erkek hakimiyetinin fazla olması,bünyesinde barındırdığı bayan personeli de, kendileri gibi davranma konusunda etkilemektedir. Zamanla beraber çalıştığı erkek meslektaşları gibi davranma, hitabetme ve düşünme gibi benzeşimlere girebilmektedirler. Meslek içi sosyalleşmenin bir sonucu olarak erkekler gibi davranmaya başlayan bayan polisler,zamanla bu durumu gayet normal görebilmektedirler.

Polis Teşkilatı'nda bayan görevli çalıştırmak zaruridir. En basit gerekçe olarak; bayanların üst aramasını bayarlardan başkası yapamaz kesin kuralını gösterebiliriz. Üstelik bayanların çalıştığı yerde erkek personelin daha kibar ve saygılı davrandığı bir gerçektir. Bu nedenle bayan polislerin sayısında yapılacak

¹⁷⁶ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin,a.g.e.,1999,s:214

artışlar Polis Teşkilatı'nın vizyonunda bir değişiklik yapacağı gibi, kendi çalışanları arasında da sevgi,saygı ve nezaket duygularını pekiştirecektir.

2.2.3.2.3. Polisliğı suçlularla mücadele olarak sınırlama

İnsanoğlunun fiziki-biyolojik ihtiyaçları olan barınma ve yeme içme gibi gereksinmelerinden sonra ikinci sırada yer alan güvenlik ihtiyacını karşılayan polis örgütü çalışanlarının yaptıkları görevin önemini azımsamak mümkün değildir. Güvenliğı tam sağlanamayan bir yerde ne servetin ne de insan hayatının korunması mümkün olamayacağından dolayı, bu hizmeti sunan bir kurumun yaptığı çalışmaların gerek bu hizmeti alanlarca, gerekse idarecilerce takdir edilmesi şüphesiz çalışanlar üzerinde motive edici olacaktır.

Ancak,polisin geliştirdiğı alt kültürel anlayışının sonucunda;yaptığı vazifesinde başarılı sayılabilmesi için mutlaka işlenen suçun failini yakalaması ön planda tutulmaktadır. Bu husus hem kendisinde hem de hizmet sunduğı halkında aynı derecede belirgindir. Oysa polisin vazifesini iki ana noktada değerlendirmek mümkündür ; 'İdari Görev' ve 'Adli Görev'. Adli görev polisin bir suç işlendikten sonra o suçun faillerini ve suç unsurlarını ele geçirmek ve adalete teslim etmektir. İdari görev ise suç işlenmeden önce suçun işlenmesini önleyecek caydırıcı tedbirleri almaktır. Yani önleyici hizmet görevidir. Hiç şüphesiz polisin en önemli görevi de suçun işlenmesini önlemesidir.

Gerek polis eğitim kurumlarında gerekse meslek içi eğitim programlarında, polise idari görevinin yani suçu işlenmeden önce önlemenin daha önemli olduğu vurgulansa da, meslek içi sosyalleşme sürecinde polisin yaptığı işte etkinlik faktörünün ağır basması sonucu, polis, suçlularla mücadele ve suçluları yakalamayı yegane başarı ölçeğı olarak görmeye başlar. Kuşkusuz bu beklenti sadece kendisinde değil, hem yöneticilerinde hem de toplumda belirgindir.

Polisin idari görevini, yani suç işlenmeden önce önleyici hizmet görevinin önemini vurgulamak maksadıyla,polisi hayalen herhangi bir ülkede bir saatliğine kaldıralım. Polis yokken işlenecek suçların polis mevcut iken işlenen suçlardan kat kat fazla olacağını kestirmek pek zor olmasa gerek.İşte bu aradaki fark, polisin pek görünmeyen fakat büyük önem arzeden idari (önleyici) görevidir.

Bu bakımdan, polisin görevini sadece suçluları yakalamak olarak sınırlamak, polisin yaptığı daha önemli bir görevi (önleyici hizmet görevini) gözardı etmek sayılır. Oysa gerek polislerce gerekse polis yöneticileri ve toplum tarafından polisin yaptığı hizmetin bütünüyle anlaşılması büyük önem taşımaktadır.

2.2.3.2.4. Her şey kanun ile çözülmez

Polislik mesleği, mensupları tarafından çoğunlukla 'sert olunması' gereken bir meslek olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla personel bazen kendisine göre doğru olarak değerlendirdiği bazı uygulamalara kanunları engel olarak görecektir¹⁷⁷. Polisin bu düşüncesinde kendisini haklı gösterecek bir husus olarak, mahkemelerce verilen cezalarda caydırıcılığın yeterli olmaması ileri sürülebilir. Ancak sonuç itibarıyla polis kanunların koruyucusu durumundadır. Polisi koruduğu kanunlardan ayrı düşünmek hukuk devleti anlayışıyla bağdaşmaz. Bununla birlikte maddi delillerle yakalanan suçluların hak ettiği cezalara çarptırılması, gerek kamu vicdanını rahatlatacak ve gerekse polisi motive ederek, kanunlar madem ceza vermiyor, bunun cezasını ben vereyim' anlayışını ortadan kaldıracaktır.

2.2.3.2.5. Üst rütbeliler polisliği pek bilmez ve memuru anlamaz

Polis alt kültüründe yer eden bir diğer anlayış ise ;polis amirlerinin polisliği masa başında değerlendirdiği ve çalışanların problemlerini tam olarak anlamadığı düşüncesidir. Özellikle alt rütbelerde çalışanların rütbeleri büyüdükçe polislik algılamalarında meydana gelen olumlu değişiklikler bazen polisliği bilmemek, korkaklık ve ast çalışanların dertlerini anlamamak olarak yorumlanabilmektedir.

Polislik mesleği de şüphesiz gelişen teknolojik ve sosyal değişimlere paralel olarak yeniden düzenlenebilmelidir. Bunun yanında polis yöneticiliğinde rütbelerin yükselmesi beraberinde tecrübeyi, eşya ve hadiseleri daha iyi yorumlama yeteneğini de getirmektedir. Bu durumu polis yöneticilerinin rütbeleri yükseldikçe çalışanların dertlerinden uzaklaştıkları biçiminde yorumlamak

¹⁷⁷ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin, a.g.e., 1999, s:215

haksızlık olacaktır. Ancak mesleğinde zirveye gelmiş olmasına rağmen eşya ve hadiselere konumunun gereği gibi bakamayan yöneticiler de bulunabilir¹⁷⁸.

Polis Teşkilatı içerisinde çalışan personel arasında hiyerarşik bir yapılanmanın olması sonucunda, çalışanlar arasında biçimsel bir ayrılık kaçınılmazdır. Yöneticilere düşen görev hiyerarşik disipline de zarar vermeden, ast çalışanların dertleriyle ilgilenerek ve onları çağın gerekleriyle donatarak polislik uygulamalarını bir standarda kavuşturmaları pek zor olmasa gerek.

¹⁷⁸ CERRAH İbrahim ve SEMİZ Emin,a.g.e.,1999,s:216

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, BULGULAR VE SONUÇLAR

3.1. Araştırmanın Amacı,Varsayımı ve Yöntemi

3.1.1. Problem durumu

İnsan unsurunun sosyal bir varlık olması nedeniyle yalnız yaşayamaması belli bir sosyalleşmeyi de beraberinde getirmektedir. İnsanların biyolojik ve fiziki yapılarının birbirlerinden farklı olduğu gibi, düşünce yapıları da, eşya ve hadiseleri yorumlama biçimleri de farklılıklar göstermektedir. Bu yüzden insanların sahip olduğu değer yargıları onun sosyal yönünü oluşturur.

Örgütler yapı ve işleyiş bakımından insanların etkisi altında olduğundan, çalışanların sahip olduğu yargılar ve düşünce yapıları, mensubu bulundukları kurumların kimlikleri hakkında bilgi verir. Her kurum kendi çalışanlarının düşünce ve davranış biçimlerini, kurum kimliğinin sosyalleştirme sürecinin etkisiyle yeniden biçimlendirir.

Polis Teşkilatı insanların en önemli ihtiyacı olan yeme, içme ve barınma gibi fiziki ihtiyaçlarından sonra ikinci derecedeki ihtiyacı olan güvenlik ihtiyacını karşılayan yokluğu düşünölemeyen bir kurumdur. Şöyle ki; insanlar,sahip oldukları servetlerini, can güvenliklerini, huzur ve asayişlerini emniyette hissetmedikleri takdirde sahip oldukları bu değerlerden bir mutluluk hissi alamayacaklardır. Her an korku içinde yaşayan bir insanın mutlu olması ve yaptığı işte tam motive olarak başarılı ve üretken olması düşünölemez.

Yukarıda anlatılan öneme sahip bu kurum diğer örgütlerde olduğu gibi örgütsel bir kültüre sahiptir. Bir örgütte değişme gayretlerinin amacına ulaşabilmesi için örgütün kültürüyle barışık olması gerekmektedir.¹⁷⁹ Polis Teşkilatını da sahip olduğu kurumsal kültüründen yoksun düşünmek mümkün değildir. Polis Teşkilatı güvenlik hizmeti sunan bir kurum olarak, "ne tür bir kurumsal kültüre sahiptir? Sahip olduğu bu kültür,genel kültüre benzerlik göstermekte midir yoksa genel kültüre zıt biçimde bir alt-kültür oluşumu içerisinde midir? Polis Teşkilatı içerisinde ortak bir örgütsel kültür oluşturulabilmiş midir? Kazanılan bu kültür kurumun gelişimine olumlu olarak

¹⁷⁹ ALIÇ, Mehmet,'Eğitim Örgütleri Nasıl Değişmelidir?', Eğitim ve Bilim, 16/86, 1992, s:14

yansıtılabilmekte midir?” gibi konular araştırılması önemli bulunan başlıklar arasındadır.

Örgütsel kültür konusunda yapılan araştırmalar kurumsal etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla örgütsel bir kültür oluşturulabileceğini, bu kültürün ölçülebileceğini ve yönlendirilebileceğini göstermektedir¹⁸⁰. Bu maksatla bu çalışmada Polis Teşkilatı’nda mevcut örgütsel kültürün tespiti ve olumlu yönlendirilmesi sayesinde etkinliğinin artırılabilmesi amaçlanmaktadır. Polis Teşkilatı çalışanlarının kurumlarındaki bazı uygulamaların değerlendirilmesiyle, Emniyet Örgütü’nde ne düzeyde ve nasıl bir örgütsel kültürün olduğu saptanmaya çalışılmıştır.

3.1.1.1. Problem cümlesi

Polis Teşkilatı’nda görevli amir ve memurların kurumlarındaki bazı uygulamalara ilişkin algılarına bağlı olarak bu kurumda ne düzeyde ve nasıl bir örgütsel kültür oluşmuştur? Polis Örgütü’nde birimler arası alt-kültürel farklılıklar mevcut mudur?

3.1.1.2. Alt problemler

1- Polis Teşkilatı’nda görevli amir ve memurların bazı örgütsel uygulamalara ilişkin algılarına göre,örgüt kültürünün Emniyet Örgütü’ndeki durumu nedir?

2- Birinci alt problemde yer alan örgütsel uygulamalar arasında bir uygunluk var mıdır?

3- Birinci alt problemde yer alan konularda örgütsel uygulamalara ilişkin algılara bağlı olarak birimler arasında örgütsel kültür yönünden bir fark var mıdır?

4- Örgütsel uygulamalar yönünden örgüt kültürünü oluşturan değişkenler, aralarındaki olası ilişkilere göre sayısal verilere dayalı olarak belli başlıklar (faktörler) altında toplanabilir mi?

3.1.2. Araştırmanın amacı

Çalışmamızda Ankara Emniyet Müdürlüğü’ne bağlı çeşitli birimlerde (Çevik Kuvvet, Güvenlik, Trafik, Kaçakçılık, Pasaport, Terörle Mücadele Şube

¹⁸⁰ ŞİŞMAN,Mehmet,a.g.e,s:154

Müdürlükleri ve Karakollar) çalışan personelinin örgütsel uygulamaları algılama biçimlerine göre nasıl bir örgütsel kültür düzeyine sahip olduklarını, birimler arasında örgütsel kültür adına ortak bir algılamının mevcut olup olmadığını, örgütsel kültürün oluşumunda örgüt içerisinde alt-kültürel oluşumların var olup olamayacağını test etmeye çalıştık. Buna göre:

1- Bu araştırmanın temel amaçlarından biri, genel olarak personelin örgütsel kültür seviyesini ölçmek,

2- Araştırmanın diğer bir amacı, birimler arasında örgütün genel kurum kültürüne uygunluk söz konusu mudur? Yoksa birimler arasında örgütsel uygulamaların algılanması yönünden farklılıklar var mıdır?

3- Polis Teşkilatı'nda mevcut örgütsel kültürün, kurumun gelişmesine ve sunduğu güvenlik hizmetinin kalitesine olumlu-olumsuz etkileri nelerdir?

3.1.3. Araştırmanın hipotezi

Polis Teşkilatında genel bir örgüt kültüründen söz edilse bile, birimler arasında alt-kültürel farklılıklar mevcuttur.

Polis Teşkilatında güçlü bir örgüt kültürü mevcut değildir.

3.1.4. Araştırmanın varsayımları

1- İnsan unsurunun bulunmadığı bir örgüt düşünülemez. Dolayısıyla insanların sahip olduğu değer yargılarının mevcudiyeti ve değiştirilebilir ve yönlendirilebilir olması örgütlerin kültürel yapısında etkindir.

2- Her örgütün belli bir kurum kültürü olmasına karşılık, örgüt içerisinde, örgüt kültüründen farklı olarak alt-kültürel oluşumlar bulunabilir.

3.1.5. Sayıtlar

1- Araştırmada açıklanmaya çalışılan temel sayıtlar ve uygulamalarla ilgili değişkenler, örgütsel kültür kavramının çözümlenmesi için yeterlidir.

2- Görüşme yapılan amir ve memurların verdikleri cevaplar, onların gerçek sayıtlarını ve algılarını yansıtmaktadır.

3- Ankara Emniyet Müdürlüğü amir ve memurlarının, örgüt kültürünün öğelerini, değişkenlerini değerlendirebilme becerisine sahip oldukları varsayılmıştır.

3.1.6.Sınırlılıklar

1- Araştırma problemin özünde insan ögesinin olmasına bağlı olarak sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların genel sınırlılıkları, bu araştırma içinde geçerlidir.

2- Kültür gibi çok yönlü, karmaşık ve sürekli değişim içinde olan bir konuda yapılacak her araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanında zaman ve mekan yönünden sınırlılıkları vardır.

3- Toplanan sayısal verilerin güvenilirlik ve geçerliği, veri toplamada kullanılan görüşme (anket) tekniğinin özellikleri ile sınırlıdır.

4- Ankara Emniyet Müdürlüğü'nün bazı birimlerinde çalışan personel araştırma kapsamına alınmış, Polis Teşkilatı'ndaki diğer personel araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

5- Araştırmada açıklanmaya çalışılan polis örgüt kültürü, örgütsel uygulamalara ilişkin algılarla sınırlıdır.

3.1.7. Tanımlar

Bu araştırmada geçen bazı kavramların tanımları şöyledir:

Ankara Emniyet Müdürlüğü: Ankara ilinde asayiş,trafik,huzur ve güvenliğin sağlanması görevini ifa eden ve merkezde Emniyet Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak, il merkezinde ise valinin emrinde çalışan bir kurumdur.

A m i r : Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde,Emniyet Müdürü,Müdür Yardımcısı, Şube Müdürü, Emniyet Amiri, Başkomiser, Komiser ve Komiser Yardımcısı rütbelerinde hiyerarşik yapıya uygun olarak emir vermeye yetkili personel.

Memur: Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan rütbesiz polis Memurları.

Örgüt Kültürü : Bu araştırmada örgütsel kültür kavramı, Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan amir ve memurların, Ankara Emniyet Müdürlüğü'ndeki bazı uygulamalara ilişkin algıları ifade etmektedir.

Örgütsel Uygulamalar: Bu araştırmada uygulamalar sözcüğü, Ankara Emniyet Müdürlüğü amir ve memurlarıyla ilgili olarak kurumun

örgütsel,yönetsel, eğitsel ve sosyal ortamında oluşan bazı durumları ifade etmektedir.

3.1.8. Araştırmanın yöntemi

Bu bölümde,araştırmanın yöntemi,araştırma için belirlenen evren ve örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

3.1.8.1. Araştırmanın modeli

Ankara Emniyet Müdürlüğü'ndeki Örgütsel Kültürün örgütsel uygulamalar yönünden açıklanmaya çalışıldığı bu araştırma, bir alan tarama araştırması olup tarama modelinde desenlenmiştir.Tarama modeli,geçmişte veya halen mevcut bir durumu, olduğu biçimde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmanın veri toplama aracı olan anketle toplanan sayısal verilerin çözümlenmesinde ise karşılaştırma türü ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

3.1.8.2. Araştırmanın evren ve örnekleme

Araştırmanın evreni Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde görevli amir ve memurlardır. Araştırmanın yapıldığı 2002 yılı itibariyle bu kurumda görev yapan personel sayısı yaklaşık 14.000' dir.

Araştırmada, Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde görev yapan amir ve memurların 412' si örneklem olarak alınmış ve bu kurumda görev yapma süresi dikkate alınmamıştır. Çeşitli birimlerde (Çevik Kuvvet,Güvenlik,Trafik,Kaçakçılık, Pasaport,Terörle Mücadele Şube Müdürlükleri ve Karakollar) çalışan amir ve memurlara 600 adet anket dağıtılmış ve bunların 412'si geri dönmüştür. Araştırma evreninin yaklaşık % 3'ü örnekleme girmiştir. Ankara Emniyet Müdürlüğü'ne bağlı anket düzenlenen birimlerin sayıları Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1 : Araştırmanın Örneklemi

Birimi	Amir	Memur	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Çevik Kuv.Şb.Md	1	68	69	67	2	69
Terörle Müc. Şb.Md.	15	22	37	34	3	37
Trafik Şb.Md.	8	44	52	24	28	52
Kaçakçılık Şb.Md.	15	31	46	43	3	46
Güvenlik Şb.Md.	7	69	76	70	6	76
Pasaport Şb.Md.	5	42	47	11	36	47
Karakol	7	78	85	83	2	85
Genel Toplam	58	354	412	332	80	412

3.1.8.3. Veri toplama aracı

Örgütsel kültür konusunda yapılacak bu araştırmada, örgütsel kültürü ölçmek için yeni bir aracın geliştirilmesinin zaman alacağı düşüncesiyle daha önce hazırlanmış veri toplama araçlarından yararlanma yoluna gidilmiştir. 1992 yılında Dr.Mehmet Şişman tarafından Eskişehir il merkezindeki ilkokullarda yapılan bir araştırmada kullanılan veri toplama aracında bazı değişiklikler yapılarak Polis Teşkilatı'na uyarlanarak Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde uygulanan anketin veri toplama aracı olarak yararlanılmıştır. Uyarlama için yapılan değişiklikler uzman görüşü alınarak gerçekleştirilmiştir.

3.1.8.4. Anket sorularının niteliği

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 6 maddelik demografik özellikler sorulmuştur. İkinci bölümde ise; örgüt kültürünün mevcut durumunu yansıtabilecek örgütsel uygulamalara ilişkin başlıca değişkenler belirlenmiştir. Bu bölümde örgütsel uygulamalarla ilgili yargı cümleleri verilmiş; amir ve memurlardan söz konusu uygulamaların içinde bulundukları örgütte ne düzeyde gerçekleştiğini ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Bu bölümde uygulamalarla ilgili toplam 25 madde bulunmaktadır. Bu cümlelerin karşısındaki seçeneklerde de “her zaman” ve “hiçbir zaman” biçiminde beşli bir derecelendirme yapılmıştır. Her seçeneğe en olumsuzdan en olumluya doğru artmak üzere birden beşe kadar puan verilmiştir. Bu algılarda amir ve memurlardan, söz

konusu uygulamaları yargılamaları ya da bunlarla ilgili doyum düzeylerini belirtmeleri istenmemiştir.

Bu bölümde yer alan maddelerde bireylerin örgütsel yaşam içindeki bazı uygulamalara ilişkin algıları belirlenmek istenmiştir. Burada yer alan maddeler; ödül, hoşgörü, değişme, özerklik, uyum, dostluk, güven, sorumluluk alma, örgütsel destek ve yardım, amaç birliği, yarışma, işbirliği, yardımlaşma, karara katılma, risk üstlenme, çevreyle ilişkiler, yüksek başarı beklentisi gibi özellikleri kapsamaktadır.

Tablo 3.2 : Anket sorularının niteliği

Seçenekler	verilen puan	puan aralığı
Hiçbir zaman	1	1,00-1,79
Nadiren	2	1,80-2,59
Ara sıra	3	2,60-3,39
Çoğu zaman	4	3,40-4,19
Her zaman	5	4,20-5,00

3.1.8.5. Verilerin toplanması ve geçerliliği

Anket, Dr.Mehmet Şişman tarafından ilköğretim öğretmenlerinden 35 kişilik bir gruba on beş gün arayla iki kez uygulanmıştır.Ölçeğin geçerliliğini belirlemek için Cronbach alfa katsayısına bakılmıştır. İlk uygulamada anketin üçüncü bölümü için Cronbach alfa katsayısı 0,96 olarak hesaplanmıştır.İki uygulama arasındaki korelasyon katsayısı üçüncü bölüm için $r=.90$ olarak hesaplanmıştır¹⁸¹.

Söz konusu anketin Ankara Emniyet Müdürlüğü'nden 412 kişiden alınan sonuçlarına göre ise Cronbach alfa katsayısı 0,80 olarak hesaplanmıştır.Bu uygulama sonuçlarına göre, anketin geçerliliğinin yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

Söz konusu anket ilgili makamlardan izin alındıktan sonra,Ankara Emniyet Müdürlüğü'nün bazı birimlerinde (Çevik Kuvvet, Güvenlik, Trafik,

¹⁸¹ ŞİŞMAN, Mehmet,a.g.e,s:166

Kaçakçılık, Pasaport, Terörle Mücadele Şube Müdürlükleri ve Karakollar) çalışan amir ve memurlara 600 adet elden dağıtılmış ve bunların 412'si geri dönmüştür. Araştırma evreninin yaklaşık % 3'ü örnekleme girmiştir. Toplanan anketler bilgisayar ortamına aktarılmış, çözümlenmesi ve tablollaştırılması sağlanmıştır.

3.2. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada dağıtılan anketlerden toplam 412'si cevaplandırılmıştır. Anketörlerin demografik özellikleri aşağıda gösterilmiştir: Buna göre; cinsiyet değişkenine göre; %19,4 ü kadın, %80,6 sı erkek katılımcıdır. Rütbe dağılımına göre ise katılımcıların %85,9 u memur, % 14,1 'i amirdir. Doğdukları yer dağılımına göre ; %37,6 il merkezinde, %33,7 ilçede, %27,4 köyde dünyaya geldiklerini bildirmişlerdir. Öğrenim durumu değişkenine göre ise dağılım; %4,4 orta, %60,4 lise, %32 üniversite ve yüksek okul, %2,9 yüksek lisans ve % 0,2 doktora şeklinde gerçekleşmektedir. Ankete katılanların %55,6 sı resmi üniformalı, %43,9 u ise sivil giyimli olarak çalıştıklarını beyan etmişlerdir.

Araştırma probleminin tahlil edilmesi amacıyla elde edilen veriler bu bölümde işlenmek suretiyle yorumlanmış ve değerlendirilmiştir. Bununla ilgili olarak;

İlk aşamada, veri toplama aracının ikinci bölümünde yer alan örgütsel uygulamalarla ilgili algıları ifade eden maddelerin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış, sonuçlar Tablo 3.3'te gösterilmiştir. Bu sayede Polis Teşkilatı'nın örgütsel uygulamalar konusundaki algılamaları ortaya konulmak suretiyle, kurumun genel olarak örgüt kültürü değerlendirilmesi yapılmıştır.

İkinci aşamada, Ankara Emniyet Müdürlüğü'ndeki ankete konu olan yedi birimin (Çevik Kuvvet, Güvenlik, Trafik, Kaçakçılık, Pasaport, Terörle Mücadele Şube Müdürlükleri ve Karakollar) ayrı ayrı ortalama, standart sapma ve anlamlılık değerleri hesaplanarak, birimler arasında örgütsel uygulamalar konusundaki algılamalarda farklılıkların olup olmadığı tahlil edilmiştir.

3.2.1. Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde örgütsel uygulamalar yönünden örgüt kültürü

Anketin ikinci bölümünde, örgütsel uygulamalarla ilgili olarak 25 madde bulunmaktadır. Ankara Emniyet Müdürlüğünde görevli Amir ve Memurlardan bu maddelerde belirtilen durumların kendi kurumlarında ne düzeyde gerçekleştiği sıklık derecesine göre, en az gerçekleşenden en çok gerçekleşene doğru düzenlenmiş, beşli ölçek üzerinde göstermeleri istenmiştir. Seçeneklerden her birine 1-5 arası puan verilmiştir. Tablo 3.3'te uygulamalarla ilgili sayısal verilen, Ankara Emniyet Müdürlüğü düzeyinde ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3.3'teki bulgulara göre; "Yönetim tüm personelin çok başarılı olmasını bekler." (X=4,201), "Birimle ilgili önemli kararlar yöneticilerin toplantılarında alınır." (X=4,184) durumları, ortalama olarak "her zaman" sıklığında gerçekleşen uygulamalar olarak göze çarpmaktadır. Bununla birlikte "Kurumda sonuçlardan çok formalite, prosedür ve kurallara önem verilir." (X=3,696), "Biriminize yeni gelen bir personel, kısa sürede birime ve diğer personele alışır." (X=3,655), "Kurumun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar." (X=3,629), "Personel arasındaki çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenebilir." (X=3,611), "Personel kurum amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır." (X=3,502), "Birim personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir." (X=3,392) durumları da ortalama olarak "çoğu zaman" sıklığında gerçekleşmektedir.

Yukarıdaki bulgulara göre örgütsel yaşam ve uygulamalarda genelde kültürün toplumculuk özelliği ağır basmakta, personelin algılarına göre kurum içerisinde dostluk, güven, kaynaşma, uyum, karşılıklı anlayış, yüksek başarı beklentisine sahip olma, kurum amaçlarını tam olarak kavrama gibi durumlar örgütsel uygulamalarda ön planda bulunmaktadır.

Ayrıca; polis kültürünün özelliklerinden biri olan etkinlik faktörü "Yönetim tüm personelin çok başarılı olmasını bekler." (X=4,201) maddesinin "her zaman" sıklığında yorumlanmasından da anlaşılmaktadır. Polis Örgütünde çalışanların mutlak surette başarılı olması beklenir. Bu beklenti çalışanların sadece yönetici kademesinden değil, zaman zaman vatandaşın da gelmektedir. Önceki

bölümlerde izah edildiği gibi polis bu beklentiyi somutlaştırmak ister. Bunun için önleyici hizmetleri çoğu kez ikinci plana iterek adli görevini daha önemli görür. Yani polisin asıl ve belki de en önemli görevi suçu işlenmeden önce önlemek iken, başarı beklentisinin somutlaştırılma isteği neticesinde polis başarısını suç işlendikten sonra yakaladığı sanıklar çerçevesinde değerlendirir. Hatta öyle ki; Emniyet Müdürlüklerince tutulan istatistiklerde işlenen olayların faillerinin yakalanması yani faili meçhullerin azlığı polisin başarı ölçeği olarak görülmektedir.

Bununla birlikte, Polis Teşkilatının yönetim anlayışının katılımcılıktan çok hiyerarşik yapı içerisinde gerçekleştiği, “Birimle ilgili önemli kararlar yöneticilerin toplantılarında alınır.” (X=4,184) “her zaman” değerlendirilmesi ile anlaşılmaktadır. Aynı durum Polis Teşkilatı gibi paramiliter özelliğe sahip diğer kurumlarda da görülebilir. Bu durum Polis Örgüt Kültürünün bir özelliği olarak değerlendirilebilir. Üniformalı ve katı hiyerarşik yapı ile yönetilen bir kurum olan Polis Teşkilatı çalışanlarının “Kurumda sonuçlardan çok formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.” (X=3,696) “çoğu zaman” değerlendirmesi bu açıdan çok şaşırtıcı görülmemelidir. Çünkü; resmi üniformalı bir teşkilatta katı şekilcilik ve kuralcılık disiplini sağlamak adına çok kullanılmaktadır. Hatta bazen sonucun ne olduğuna bakılmaksızın prosedürün yerine getirilmiş olması yapılan işi başarılı görmek için yeterli sayılmaktadır.

Polis Kültürü özelliklerinden dayanışmayı yapılan anket bulgularında da görmekteyiz. Şöyle ki; “Birim personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.” (X=3,392) “çoğu zaman” sıklığında yapılan değerlendirme polisler arasında kaynaşma, dostluk, güven ve dayanışma duygularının fazlaca geliştiğinin bir göstergesidir.

Yukarıdaki uygulamaların yanında “Başarılı olan personel maddi yada manevi olarak ödüllendirilir.” (X=3,090), “Görevle ilgili yenilik ve değişmeler personelce kolay kabul edilir.” (X=3,230), “Kurumda her personel görevini sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar.” (X=2,653), “Personelin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.” (X=2,704), “Kurumda her personel görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.” (X=3,326), “Kurum, aile ve toplumun beklentilerini karşılar.” (X=2,773), “Mesleki konularda personel arasında iyi bir

yarışma vardır.” (X=2,724), “Personele görevi ile ilgili konularda yönetim her türlü yardımı sağlar.” (X=2,851), “Personel arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.” (X=3,189), “Kurumdaki değerler, aile ve toplumdaki egemen değerlerle benzerlik gösterir.” (X=3,140), “Yönetim kurum dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı kurumu korur.” (X=2,807), “Kurumda personelin eğitim ve beceri edinmesinden çok görevi ile ilgili bilgi sahibi olup olmamasına önem verilir.” (X=3,375), “Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda personel riski göze alarak kendileri karar verebilirler.” (X=2,601), “Yöneticiler görevin yerine getirilip getirilmediğinden çok, personelin standartlara ne kadar uyduğu anlayışını benimserler.” (X=3,360) durumları Emniyet Örgütünde “arasıra” sıklığında gerçekleşen uygulamalar olmaktadır.

Ayrıca; “Personelin görevle ilgili yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır.” (X=2,563), “Yönetim personelin görevi ile olduğu kadar sosyal yaşantısı ile de ilgilenir.” (X=2,145), “Personel kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.” (X=2,120) durumları ise “nadiren” sıklığında gerçekleşmektedir.

Yukarıdaki bulguların ışığında güçlü bir örgüt kültürünün temel özelliklerinden sayılan risk üstlenme, hataları hoşgörü ile karşılama, başarının ödüllendirilmesi, sosyal yaşama önem verilmesi, yarışma, sonuç merkezi olma gibi durumların Polis Örgütünde öncelikli olarak uygulanmadığı ve dolayısı ile Polis Örgütünün güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmadığı söylenebilir.

Tablo 3.3 : Ankara Emniyet Müdürlüğü'ndeki Örgütsel Uygulamaların Algılanmasıyla ilgili Sayısal Verilerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri N=412

No	İkinci Bölüm Anket Maddeleri	X	St.S
1	Başarılı olan personel maddi yada manevi olarak ödüllendirilir.	3,090	1,287
2	Personelin görevle ilgili yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır.	2,563	0,903
3	Görevle ilgili yenilik ve değişimler personelce kolay kabul edilir.	3,230	1,058
4	Kurumda her personel görevini sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar.	2,653	1,181
5	Biriminize yeni gelen bir personel,kısa sürede birime ve diğer personele alışır.	3,655	0,951
6	Birim personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.	3,392	1,139
7	Personelin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.	2,704	1,211
8	Kurumun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.	3,629	1,118
9	Kurumda her personel görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.	3,326	1,149
10	Kurumda sonuçlardan çok formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.	3,696	1,116
11	Personel,kurum amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.	3,502	1,004
12	Kurum,aile ve toplumun beklentilerini karşılamaktadır.	2,773	1,328
13	Mesleki konularda personel arasında iyi bir yarışma vardır.	2,724	1,100
14	Personele göreviyle ilgili konularda yönetim her türlü yardımı sağlar.	2,851	1,131
15	Personel arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	3,189	1,101
16	Kurumdaki değerler,aile ve toplumda ki egemen değerlerle benzerlik gösterir.	3,140	1,147
17	Yönetim,personelin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.	2,145	1,217
18	Personel kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.	2,120	1,163
19	Yönetim kurum dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı kurumu korur.	2,807	1,356
20	Kurumda personelin eğitim ve beceri ediniminden çok,göreviyle ilgili bilgi sahibi olup olmamasına önem verilir.	3,375	1,134
21	Birimle ilgili önemli kararlar yöneticilerin toplantılarında alınır.	4,184	1,006
22	Personel arasındaki çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenebilir.	3,611	1,082
23	Yönetim tüm personelin çok başarılı olmasını bekler.	4,201	1,019
24	Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda Personel riski göze alarak kendileri karar verebilirler.	2,601	1,272
25	Yöneticiler görevin yerine getirilip getirilmediğinden çok,personelin standartlara ne kadar uyduğu anlayışını benimserler.	3,360	1,270

3.2.2. Örgütsel uygulamalara ilişkin algılar yönünden Ankara Emniyet

Müdürlüğü'nde bazı birimlerin karşılaştırılması

Tablo 3.4'te örgütsel uygulamalara ilişkin algıların ortalamaları, standart sapma ve anlamlılık değerleri birimlere göre karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Tablo 3.4'teki bulgular incelendiğinde, örgütsel uygulamalara ilişkin algılar arasında birimlere göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Birinci değişken “Başarılı olan personel maddi ya da manevi olarak ödüllendirilir.” değişkeni ($p=0,002$) ile birimler arasında son derece anlamlı fark çıkmıştır. Birinci madde olan başarılı personelin ödüllendirilmesi Çevik Kuvvet, Terör ve Kaçakçılık Şubelerinde çoğu zaman aralığında cevaplandırılmış olmasına rağmen Trafik ve Karakol birimlerinde arasıra sıklığında değerlendirilmesi yapılmıştır. Emniyet Teşkilatında çalışan personelin başarılarının genellikle maddi olarak maaş taltifi, manevi olarak ise takdirname ile ödüllendirildiği bilinmektedir. Bu durumda birimler arasında ödüllendirilme konusunda adaletli davranılmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi olarak, polis kültürü özelliklerinden biri olan etkinlik faktörü rol oynayabilir. Şöyle ki polisin asli görevi olan suç işlenmeden önce suçun işlenmesini önlemek görevi (önleyici hizmetler) gerek yönetici, gerekse vatandaş tarafından ikinci planda ele alındığı, polisi başarılı sayacak icraatın suçun failini yakalamak olarak nitelendirildiğinden icracı şubeler olarak bilinen Kaçakçılık, Terörle Mücadele, İstihbarat Şube Müdürlükleri gibi birimlerin beklentileri daha kolay sağlama avantajı sayesinde yöneticilerin veya vatandaşın gözünde başarılı olma payları diğer birimlere nazaran biraz daha fazla olmaktadır.

Bu konuda yöneticilere düşen görev birimler arası adaletsizliği en aza indirecek, mümkünse tamamen kaldıracak gerekli tedbirlerini alıp, her birimin yaptığı işin sonucuna göre ve önleyici hizmet polisliğini teşvik edecek biçimde ödüllendirme sistemi geliştirmesi gerekmektedir.

Tablo 3.4: Örgütsel Uygulamalara ilişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğü Birimlerinin (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi ¹⁸²

Değişken	Birimler	N	F	X	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
1- Başarılı olan personel maddi yada manevi olarak ödüllendirilir.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	69 37 52 46 75 47 84	3,622	3,507 3,486 2,711 3,347 2,933 2,957 2,881	6 403	0,002 *

*P<0,05

İkinci değişken “ Personelin görevle ilgili yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır. “ (p=0,002)

Aşağıdaki tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi personelin görevle ilgili yapabileceği hataların hoşgörü ile karşılanması konusunda da birimler arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Karakol personeli bu soruya (X=2,247) aritmetik ortalama ile nadiren aralığında cevap verirken diğer birimler arasına aralığında cevaplandırmışlardır. Özellikle karakollarda çok zor şartlarda çalışan personelin hoşgörüye daha çok ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Elbette hoşgörüden kasıt personelin yaptığı kanun dışı hareketlerine göz yummak değildir. Ancak hata yapmaktan korkan personelin daha çok hata yapacağı da unutulmamalıdır. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmak isteniyorsa yönetimlerce alınacak çeşitli önlemlerle personeline hoşgörülü tutumlarını hissettirmeleri gerekmektedir.

Değişken	Birimler	N	F	X	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
2- Personelin görevle ilgili yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	68 37 50 46 75 47 85	3,541	2,808 2,729 2,660 2,717 2,426 2,617 2,247	6 401	0,002 *

*P<0,05

¹⁸² Karşılaştırma sonucu aralarında anlamlı fark çıkan değişkenler burada değerlendirilmiş olup sonuçların tamamı ekte sunulmuştur.

Beşinci değişken “ Biriminize yeni gelen bir personel,kısa sürede birime ve diğer personele alışır.” (p=0,009)

Personelin arasındaki kaynaşma ve birliktelik ne kadar hızlı ve sağlam olursa ortak bir örgüt kültürünü oluşturma başarısından söz edebiliriz. Ancak aşağıdaki tablonun incelenmesinden de anlaşılacağı gibi birime yeni gelen personelin kısa sürede birime ve diğer personele alışması konusunda da birimler arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Çevik Kuvvet Şube personeli bu soruya ara sıra aralığında cevap verirken diğer birimler çoğu zaman aralığında cevaplandırmışlardır. Toplu birlik olarak çalışan çevik kuvvet şubesinde yeni gelen personelin uyum sorunu yaşaması sayının kalabalıklığına bağlanabilir ancak güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmak isteniyorsa tüm birimler alacakları çeşitli önlemlerle birimlerine yeni gelen personelin uyum sorununu çözmelidirler.

Değişken	Birimler	N	F	X	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
5- Biriminize yeni gelen bir personel,kısa sürede birime ve diğer personele alışır.	Çevik	66	2,873	3,303	6 397	0,009 *
	Terör	37		3,486		
	Trafik	52		3,596		
	Kaçakçılık	46		3,782		
	Güvenlik	73		3,876		
	Pasaport	46		3,826		
	Karakol	84		3,690		

*P<0,05

7. değişken : “Personelin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.” (p=0,000),

Personelin mesleki gelişimi hususunda yönetimin yeterli desteği sağlaması konusunda birimler arasında önemli bir fark gözlenmektedir. Birimler arasında bu değişkene verilen cevaplar ara sıra ve nadiren aralığındadır. Bu da göstermektedir ki yönetimce personelin mesleki gelişimi için yeterli destek istenen düzeyde değildir. Gerek mevzuat açısından ve gerekse uygulamaya dönük olarak çağın gereklerine göre değişimi yakalamak elbette polis teşkilatının gelişimine katkı sağlayacaktır. Ancak uygulamada bilindiği üzere çoğu birimlerde iş yoğunluğu gerekçe gösterilerek eğitim faaliyetleri ikinci

planda kalmaktadır. Daha başarılı bir polis teşkilatı ve güçlü bir polis örgüt kültürü oluşturabilmek için yönetimin personel gelişimi hususunda desteğinin artması gerekmektedir.

Değişken	Birimler	N	F	X	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
7- Personelin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	66 36 52 46 75 45 83	5,301	2,545 3,083 2,538 3,347 2,853 2,155 2,578	6 396	0,000 *

*P<0,05

14.değişken : "Personele göreviyle ilgili konularda yönetim her türlü yardımı sağlar." (p=0,005) değişkeni ile ilgili olarak birimler arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Birimler arasında bu değişkene verilen cevaplar arasına–çoğu zaman aralığında gerçekleşmiştir. En düşük ortalama (X=2,617) ile Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü tarafından arasına sıklığında cevaplandırılırken en yüksek ortalama (X=3,456) ile Kaçakçılık Şubesi tarafından çoğu zaman sıklığında cevaplandırılmıştır. Görüldüğü gibi birimler arasında yönetimce görevleri ile ilgili konularda personele aynı düzeyde yardım yapılmamaktadır. Özellikle Kaçakçılık Şubesinin, teknik anlamda diğer şubelere nazaran gelişme ve yönetim desteği alma açısından önemli üstünlüğü bilinmektedir. Burada da bu destek personel tarafından ortaya konmuştur. Yönetimlere düşen bu desteğin tüm birimlere üst seviyede yapılmasıdır.

Değişken	Birimler	N	F	X	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
14- Personele göreviyle ilgili konularda yönetim her türlü yardımı sağlar.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	68 35 52 46 73 45 84	3,142	2,617 2,914 2,846 3,456 2,904 2,688 2,726	6 396	0,005 *

*P<0,05

17.değişken : “ Yönetim, personelin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.” ($p=0,000$) değişkeni ile ilgili olarak birimler arasında son derece anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Birimler arasında bu değişkene verilen cevaplar nadiren–arasıra aralığında gerçekleşmiştir. En düşük ortalama ($X=1,804$) ile karakollarda çalışan personel tarafından “hiçbir zaman”a yakın oranda “nadiren” sıklığında cevaplandırılırken en yüksek ortalama ($X=2,764$) ile Çevik Kuvvet Şubesi tarafından arasıra sıklığında cevaplandırılmıştır. Görüldüğü gibi birimler arasında yönetimce personelin sosyal yaşantısı ile ilgili konularda personele aynı düzeyde yaklaşım yapılmamaktadır. Özellikle Karakollarda çalışan personelin iş yükü fazla olmasına rağmen görevi dışında yöneticileri tarafından sosyal yaşantılarını olumlu etkileyecek önlemlerin alınmadığı vurgulanmaktadır. Karakolda en az 12 saat çalışan personel yorgunluk ve stres içerisinde evine ulaşmakta, yetersiz olan boş vakit ve maddi imkanlarıyla kendisine herhangi bir sosyal faaliyet hazırlayamamaktadır. Bu da gerek iş hayatındaki verimliliğine ve gerekse aile hayatındaki huzur ve mutluluğuna olumsuz etki yapmaktadır. Aşağıdaki tablonun incelenmesinden anlaşılacağı gibi birimlerin genelinde, yönetimin personelin sosyal hayatına olumlu katkı sağlayacak önlemleri yeterince almadığı konusunda genel bir kanaat taşıdıkları söylenebilir.

Bir örgütte kalıcı bir başarı bekleniyorsa bu öncelikle çalışanlarının da bir insan olduğu unutulmadan onların maddi ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamakla, çalışanlarının verimliliğinin artırılabilceği bilinmelidir. Bu hususta kurum yöneticileri görev ile ilgili gösterdiği hassasiyetlerini, personelin sosyal yaşantısı için de göstermeleri büyük önem taşımaktadır.

Değişken	Birimler	N	F	X	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
17- Yönetim, personelin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	68 34 51 46 72 46 82	5,054	2,764 2,147 2,000 2,391 2,013 1,956 1,804	6 392	0,000 *

* $P<0,05$

18.değişken : “Personel kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.” ($p=0,000$) değişkeni ile ilgili olarak birimler arasında son derece anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Birimler arasında bu değişkene verilen cevaplar “Hiçbir zaman – arasıra” aralığında gerçekleşmiştir. En düşük ortalama ($X=1,695$) ile Pasaport Şubesinde çalışan personel tarafından “hiçbir zaman” sıklığında cevaplandırılırken en yüksek ortalama ($X=2,924$) ile Çevik Kuvvet Şubesi tarafından arasıra sıklığında cevaplandırılmıştır. Bu değişkenle ilgili olarak da birimler arasında ortak bir düşünce birliği olmadığı görülmektedir. Ayrıca kurum içerisinde emir komuta yapısının katı işlediği, personelin görüşlerinin özgür bir ortamda alınmadığı söylenebilir. Paramiliter kurumlarda hiyerarşik yapının özelliği gereği katı disiplin zaman zaman hoş görülebilir ama bu, çalışanların düşüncelerini rahatça ifade edemeyeceği anlamına gelmemelidir. Kurumun gelişmesi isteniyorsa “ben üstüm o halde sadece ben bilirim” mantığından uzaklaşılmalıdır. Uygulamayı yapanların emir verenlerden daha fazla pratik bilgisinin olacağı göz ardı edilmemelidir. Birimlerin bu konudaki düşünceleri aşağıdaki tablodan incelendiğinde polis teşkilatında özgür ifade sorunu olduğu rahatça söylenebilir. Yöneticilere düşen görev; çalışanların görüşlerinin rahat bir ortamda herhangi bir baskıya maruz bırakılmadan alınması ve karar aşamasında bu görüşlerden maksimum düzeyde yararlanılmasıdır. Kendi görüşlerinin alınıp değerlendirildiğini gören çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve fikirlerinin önemli olduğunu kavrayacak ve görevine daha sıkı sarılacaktır. Dolayısıyla verimlilik ve iş doyumuna artacaktır. Polis teşkilatında güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmak isteniyorsa personelin kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabileceği ortamların hazırlanması gerekmektedir. Hiyerarşik örgütlerin de çalışanların fikirlerini alarak bir yönetim tarzı sergilemesi mümkündür.

Değişken	Birimler	N	F	X	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
18- Personel kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.	Çevik	66	7,770	2,924	6 393	0,000 *
	Terör	35		2,171		
	Trafik	52		2,019		
	Kaçakçılık	45		2,111		
	Güvenlik	73		1,945		
	Pasaport	46		1,695		
	Karakol	83		1,915		

*P<0,05

19. değişken : “Yönetim kurum dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı kurumu korur.” (p=0,007) değişkeni ile ilgili olarak birimler arasında son derece anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde birimler arasında bu değişkene verilen cevaplar “Nadiren – Çoğu zaman” aralığında gerçekleşmiştir. En düşük ortalama (X=2,326) ile Pasaport Şubesinde çalışan personel tarafından “Nadiren” sıklığında cevaplandırılırken en yüksek ortalama (X=3,456) ile Kaçakçılık Şubesi tarafından “Çoğu zaman” sıklığında cevaplandırılmıştır.

Yönetimin kurum dışından gelebilecek baskı ve etkilere karşı kurumu dolayısıyla kurum personelini koruması ile ilgili değişkene birimler arasında farklı algılamaların sergilendiği cevaplar verilmiştir. Dolayısıyla kurum olarak polis teşkilatında bu konuda da ortak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Yönetimin kurumu veya çalışanını dışarıdan gelecek etki ve baskılara karşı koruması yapılan yanlış ve hukuk dışı uygulamalara rağmen personelin korunması olarak algılanmamalıdır. Polis teşkilatı olarak gücünü sadece kanundan alan bir kurumun gerek siyasi ve gerekse diğer etkilerin altına girerek görevini hakkıyla ifa etmesi engellenmemelidir. Aksi taktirde devletin ve kanunun polisi olmaktan hükümetin veya siyasilerin polisi olmaya geçiş söz konusu olabilir ki bu da arzu edilmeyen bir durumdur. Bununla birlikte siyasi ve diğer baskılara en fazla maruz kalması beklenen birimlerden birisi olan Kaçakçılık şubesi tarafından kurumun yönetimce korunması çoğu zaman sıklığında gerçekleşmesi yukarıda belirttiğimiz çekincelerin oluşmadığı, yani polisin, devletin ve kanunların polisi olduğu anlamını güçlendirmektedir. Bu da Türk Polisi için sevindiricidir. Ancak

birimlerin genelinde bu düşüncenin bulunmadığı da unutulmayarak yönetimlerce gerekli önlemlerin alınması gerekir.

Değişken	Birimler	N	F	X	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
19- Yönetim kurum dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı kurumu korur.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	66 35 51 46 74 46 82	3,024	2,787 2,742 2,941 3,456 2,797 2,326 2,682	6 393	0,007 *

*P<0,05

21.değişken : “ Birimle ilgili önemli kararlar yöneticilerin toplantılarında alınır.” (p=0,000) değişkeni ile ilgili olarak birimler arasında son derece anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde birimler arasında bu değişkene verilen cevaplar “Çoğu zaman – Her zaman” aralığında gerçekleşmiştir. En düşük ortalama (X=3,666) ile Çevik Kuvvet Şubesinde çalışan personel tarafından “Çoğu zaman” sıklığında cevaplandırılırken en yüksek ortalama (X=4,514) ile Terörle Mücadele Şubesi tarafından “Her zaman” sıklığında cevaplandırılmıştır.

Bu değişkene verilen cevaplarla yukarıda açıklanan “Personel kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.” değişkenine verilen cevaplarla çıkarılan sonuç itibari ile doğru orantılı bir anlamlılık söz konusudur. Şöyle ki ; polis teşkilatında birimle ilgili önemli kararlar alınırken bunu, personelin fikrini almadan sadece yöneticilerin kendi aralarında yaptıkları toplantılarda gerçekleştirmeleri kurum içi demokrasinin tam oluşmadığı sonucunu doğurmaktadır. Birimlerin genelinde, alınan kararların çalışanların düşüncesi alınmadan sadece yöneticileri tarafından alındığı görüşü hakimdir. Kurum içi demokrasi başarılı bir kurum için önemli ölçütlerden birisidir. Ancak polis teşkilatının üniformalı ve disiplinin esas olduğu bir örgüt olduğu da unutulmadan kendi yapısına uygun çalışanların düşüncelerinden yararlanan bir yapıya kavuşturulması sağlanmalıdır.

Değişken	Birimler	N	F	X	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
21- Birimle ilgili önemli kararlar yöneticilerin toplantılarında alınır.	Çevik	66	4,557	3,666	6 395	0,000 *
	Terör	35		4,514		
	Trafik	52		4,269		
	Kaçakçılık	46		4,326		
	Güvenlik	73		4,205		
	Pasaport	46		4,456		
	Karakol	84		4,154		

*P<0,05

23.değişken : “Yönetim tüm personelin çok başarılı olmasını bekler.” (P=0,000) değişkeni ile ilgili olarak birimler arasında son derece anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde birimler arasında bu değişkene verilen cevaplar “Çoğu zaman – Her zaman” aralığında gerçekleşmiştir. En düşük ortalama (X=3,651) ile Çevik Kuvvet Şubesinde çalışan personel tarafından “Çoğu zaman” sıklığında cevaplandırılırken en yüksek ortalama (X=4,500) ile Pasaport Şubesi tarafından “Her zaman” sıklığında cevaplandırılmıştır.

Gerek yönetim ve gerekse kamuoyu tarafından polis teşkilatından yüksek düzeyde bir başarı beklentisi söz konusudur. Hatta öyle ki bu beklenti zaman zaman polis üzerinde baskı unsuru haline gelmekte, ve suça fail bulmaya zorlamaktadır. Aşağıdaki tablodan da görüleceği gibi yönetimin birimler üzerinde bir başarı beklentisi mevcuttur. Bu aşırı beklentinin bir sakıncası da, suçun işlenmesini önleyici idari polislikten çok, suçun failini bulmayı amaçlayan adli polisliği ön plana çıkarmasıdır. Oysa suçun işlenmesinin önlenmesi suçun faillerinin bulunmasından daha önemli bir kamu hizmetidir. Ancak işlenen suçlara kamuoyunun, faillerinin yakalanması boyutundan bakması polis yöneticilerini de bu açıdan bakmaya zorlamakta ve adli polisliği ön plana çıkarmaktadır. Suçun işlenmesinin önlenmesi çoğu kez görülmemekte bununla birlikte suçun failinin yakalanması üstün başarı olarak lanse edilmesi, poliste başarı beklentisini bu noktaya kaydırmaktadır.

Yöneticilere düşen görev gerek kamuoyuna ve gerekse polislerin kendisine suçun işlenmesini önleyen idari polislik mantığının daha önemli bir hizmet olduğunu anlatmak ve kavratmaktır. Polisin varlığı birçok suçun

işlenmesini önlemeye yetmektedir. Bu yüzden suçlu yakalamayan polisin bu görünmeyen gizli başarısını görmek, göstermek ve taltif etmek gerekmektedir.

Değişken	Birimler	N	F	X	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
23- Yönetim tüm personelin çok başarılı olmasını bekler.	Çevik	66	5,000	3,651	6 395	0,000 *
	Terör	35		4,228		
	Trafik	52		4,346		
	Kaçakçılık	46		4,413		
	Güvenlik	74		4,108		
	Pasaport	46		4,500		
	Karakol	83		4,337		

*P<0,05

24.değişken : “Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda Personel riski göze alarak kendileri karar verebilirler.” (p=0,006) değişkeni ile ilgili olarak birimler arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde birimler arasında bu değişkene verilen cevaplar “Nadiren – Arasına” aralığında gerçekleşmiştir. En düşük ortalama (X=2,108) ile Pasaport Şubesinde çalışan personel tarafından “Nadiren” sıklığında cevaplandırılırken en yüksek ortalama (X=2,925) ile Çevik Kuvvet Şubesi tarafından “Arasına” sıklığında cevaplandırılmıştır.

Polis teşkilatı zaman zaman belirtildiği gibi emir komuta zinciri içerisinde idare edilen bir kurumdur. Kurumun işleyişi belli hiyerarşik yapı içerisinde gerçekleşmektedir. Bu kurumda risk alma boyutu ile ilgili birimler arasında algılamada farklılıkların gözlemlenmesi, güçlü bir örgüt kültürü oluşturamadığını gösteren unsurlardan birisidir. Her ne kadar polislik mesleği içerisinde emir komutada katılıktan bahsettik ise de ani gelişen veya yasalarda yer almayan belirsiz durumlarda hızlı karar alma mecburiyeti zaman zaman gerekmektedir. Hiyerarşik yapıya uyma mecburiyeti, ani gelişen durumlarda personelce kendiliğinden karar alınmasını güçleştirmektedir. Personele inisiyatif verilmesi bazen doğru karar verilmesini sağlayabilmektedir. Bu konudaki hassas dengeyi yöneticilerin iyi analiz ederek personelini yeri geldiğinde inisiyatif kullanabilecek durumda yetkilerle donatması faydalı olacaktır.

Değişken	Birimler	N	F	X	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
24- Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda Personel riski göze alarak kendileri karar verebilirler.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	67 34 51 46 74 46 83	3,088	2,925 2,705 2,274 2,413 2,783 2,108 2,710	6 394	0,006 *

*P<0,05

25.değişken : “Yöneticiler görevin yerine getirilip getirilmediğinden çok,personelin standartlara ne kadar uyduğu anlayışını benimserler.” (p=0,023) değişkeni ile ilgili olarak birimler arasında son derece anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki tablo incelendiğinde birimler arasında bu değişkene verilen cevaplar “Arasıra - Çoğu zaman” aralığında gerçekleşmiştir. En düşük ortalama (X=2,934) ile Kaçakçılık Şubesinde çalışan personel tarafından “Arasıra” sıklığında cevaplandırılırken en yüksek ortalama (X=3,600) ile Pasaport Şubesi tarafından “Çoğu zaman” sıklığında cevaplandırılmıştır.

Üniformalı mesleklerde şekilcilik diğer meslek gruplarına göre daha yaygındır. Bu değişkenle ilgili olarak da birimler arasında algılamada anlamlı fark mevcuttur. Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak için bu boyutta da birimler arasında algılamada birliktelik beklenmektedir. Ancak aşağıdaki tablodan bazı sonuçlar çıkarmak mümkündür. Buna göre; görevin yerine getirilip getirilmediğinden çok, standartlara ne kadar uyulduğuna ilişkin yönetici tutumları açısından sivil çalışan birimlere nazaran resmi üniformalı çalışan birimlerde daha çok dikkat edilmektedir. Görüntü açısından bir sorun gözlenmiyorsa orada sorun yoktur gibi yanlış bir sonuç yaygınlaşmaktadır. Burada yöneticilere düşen görev; üniformalı meslek olan polislik mesleğini sadece şekilcilikle değerlendirmemek ve görevin yerine getirilip getirilmediğini dikkate almaktır. Şekil disiplini sağlamakla beraber görevden istenen sonuca ulaşmayı esas kabul etmek gerekmektedir.

Değişken	Birimler	N	F	X	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
25- Yöneticiler görevin yerine getirilip getirilmediğinden çok, personelin standartlara ne kadar uyduğu anlayışını benimserler.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	67 34 51 46 73 45 83	2,486	3,537 3,147 3,019 2,934 3,493 3,600 3,506	6 392	0,023 *

*P<0,05

3.2.3. Örgütsel uygulamalara ilişkin algılar yönünden Ankara Emniyet

Müdürlüğü'nde resmi üniformalı ve sivil giyimli olarak çalışan

personelin karşılaştırılması

Tablo 3.5'te örgütsel uygulamalara ilişkin algıların ortalamaları, standart sapma ve anlamlılık değerleri personelin giyim tarzı olan resmi üniformalı ve sivil giyimlerine göre karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Tablo 3.5'teki bulgular incelendiğinde, örgütsel uygulamalara ilişkin algılar arasında giyim tarzlarına göre de birimler arasında olduğu gibi anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

“Biriminize yeni gelen bir personel, kısa sürede birime ve diğer personele alışır.” (p=0,007), “Birim personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.” (p=0,006), “Personelin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.” (p=0,000), “Personele göreviyle ilgili konularda yönetim her türlü yardımı sağlar.” (p=0,048), “Yönetim kurum dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı kurumu korur.” (p=0,040) maddelerinde Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan personelin giyim tarzlarına göre de farklılıklar bulunmuştur.

Söz konusu farklılıklar birimler arası farklılıklara yakın olması ve yaklaşık aynı maddeler üzerinde olması Polis Teşkilatında sivil çalışan birimlerle resmi üniformalı olarak çalışan personelin örgütsel uygulamalar konusunda farklı düşüncelere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi bu

durum sağlam bir Polis Örgüt Kültürü oluşumuna engel teşkil etmekte, aynı örgütte alt kültürel oluşumları desteklemektedir.

Resmi üniformalı çalışan birimlerde şekli disiplin anlayışı sivil çalışanlara göre fazla olması normaldir. Çünkü üniformanın vermiş olduğu düzen ve disiplin yansımaları reddedilemez. 5. değişken olan “Biriminize yeni gelen bir personel, kısa sürede birime ve diğer personele alışır.” ($p=0,007$) anlamlılık değeri ile sivil ve resmi çalışan birimler arasında farklı algılamalar mevcuttur. Bu değişkene verilen cevaplar resmi üniformalı çalışan birimlerce ($X=3,542$) aritmetik ortalama ile çoğu zaman sıklığında iken sivil olarak çalışan birimlerce ($X=3,798$) aritmetik ortalama ile yine çoğu zaman sıklığında gerçekleşmiştir. Resmi üniformalı çalışan birimlerde şekli düzen ve disiplinin daha yaygın olması nedeniyle birim içerisinde yeni gelen personelin kaynaşması daha kolay olmaktadır.

Bununla birlikte 6. değişken olan “Birim personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.” ($p=0,006$) anlamlılık değeri ile sivil ve resmi çalışan personelce farklı algılanmaktadır. Bu değişkene verilen cevaplar resmi üniformalı çalışan birimlerce ($X=3,253$) aritmetik ortalama ile ara sıra sıklığında iken sivil olarak çalışan birimlerce ($X=3,567$) aritmetik ortalama ile çoğu zaman sıklığında gerçekleşmiştir. Dostluk ve dayanışma tehlikeye daha çok maruz kalan Terörle Mücadele, Kaçakçılık, Güvenlik ve istihbarat şubelerinde daha belirgindir. Bu nedenle bu gibi sivil çalışan birimlerde dostluk ve güven duygusunun diğer birimlere oranla daha pekişmiş olduğunu söyleyebiliriz.

7. değişken: “Personelin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.” ($p=0,000$) (Resmi $X=2,502$, Nadiren sıklığında, Sivil $X=2,961$, ara sıra sıklığında), 14.değişken ; “Personele göreviyle ilgili konularda yönetim her türlü yardımı sağlar.” ($p=0,048$) (Resmi $X=2,746$, ara sıra sıklığında, Sivil $X=2,971$, ara sıra sıklığında) 19.değişken ; “Yönetim kurum dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı kurumu korur.” ($p=0,040$) (Resmi $X=2,680$, ara sıra sıklığında, Sivil $X=2,960$, ara sıra sıklığında) maddelerinde de sivil ve resmi üniformalı çalışan birimlerce anlamlı farklı algılamalar mevcuttur.

Personelin gelişimi konusunda yönetim desteği birimlerin genelinde az olarak değerlendirilmekte ancak sivil çalışan birimlerce resmi çalışanlara

nazaran daha fazla yönetim desteği aldığı görülmektedir. Aynı şekilde personele göreviyle ilgili konularda yönetimin yardımı ve kurum dışından gelebilecek baskılara karşı yönetimin kurumu koruması konularında da sivil çalışan birimlerin resmi çalışanlara nazaran daha ayrıcalıklı olduklarını söyleyebiliriz.

Bir kurum için güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak daha başarılı olmak isteniyorsa birimler arasında yönetim olarak her hangi bir ayırım yapmadan her birimi kendi içinde değerlendirerek yönetim tarafsızlığını korumak gerekmektedir.

Tablo 3.5: Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde Resmi üniformalı ve Sivil Giyimli Olarak Çalışan Personelin (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi¹⁸³

Değişken	Giyim Şekli	N	X	St.S	t	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
5- Biriminize yeni gelen bir personel,kısa sürede birime ve diğer personele alışır.	Resmi Sivil	223 179	3,542 3,798	0,989 0,889	-2,699	400	0,007 *
6- Birim personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.	Resmi Sivil	225 178	3,253 3,567	1,169 1,072	-2,776	401	0,006 *
7- Personelin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.	Resmi Sivil	221 180	2,502 2,961	1,227 1,145	-3,837	399	0,000 *
14- Personele göreviyle ilgili konularda yönetim her türlü yardımı sağlar.	Resmi Sivil	225 176	2,746 2,971	1,150 1,092	-1,986	399	0,048 *
19- Yönetim kurum dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı kurumu korur.	Resmi Sivil	222 176	2,680 2,960	1,352 1,345	-2,056	396	0,040 *

*P<0,05

¹⁸³ Karşılaştırma sonucu aralarında anlamlı fark çıkan değişkenler burada değerlendirilmiş olup sonuçların tamamı ekte sunulmuştur.

3.2.4. Örgütsel uygulamalara ilişkin algılar yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan personelin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılması

Tablo 3.6'da örgütsel uygulamalara ilişkin algıların ortalamaları, standart sapma ve anlamlılık değerleri cinsiyet değişkenine göre karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Tablo 3.6'daki bulgular incelendiğinde, örgütsel uygulamalara ilişkin bazı algılar arasında kadın ve erkek çalışan personele göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

7.değişken ; “Personelin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.”(p=0,000) (kadın X=2,223, nadiren sıklığında, erkek X=2,822, ara sıra sıklığında),

20.değişken ; “Kurumda personelin eğitim ve beceri ediniminden çok,göreviyle ilgili bilgi sahibi olup olmamasına önem verilir.” (p=0,001) (kadın X=3,740 çoğu zaman sıklığında, erkek X=3,287, ara sıra sıklığında),

21.değişken ; “Birimle ilgili önemli kararlar yöneticilerin toplantılarında alınır.” (p=0,026) (kadın X=4,410, her zaman sıklığında, erkek X=4,126, çoğu zaman sıklığında),

23.değişken; “Yönetim, tüm personelin çok başarılı olmasını bekler.” (p=0,002) (kadın X=4,512, her zaman sıklığında, erkek X=4,123, çoğu zaman sıklığında),

24.değişken ; “Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda personel riski göze alarak kendileri karar verebilirler.” (p=0,000) (kadın X=2,105, nadiren sıklığında, erkek X=2,716, ara sıra sıklığında),

Yukarıdaki maddelerde Ankara Emniyet Müdürlüğünde çalışan personel arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Birimler arasında görülen farklılık kadar olmasa da polis örgütünde birçok kültür faktörüne göre kadın ve erkekler birbirlerinden farklı algılama göstermektedirler. Gerek birimler arasında ve gerekse giyim tarzlarına göre gösterilemeyen örgütsel uyum, kadın ve erkekler arasında da gösterilememiş bunun sonucunda da güçlü bir polis örgüt kültürü oluşturulamamıştır.

Tablo 3.6 : Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğünde Çalışan Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi ¹⁸⁴

Değişken	Cinsiyet	N	X	St.S	t	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
7- Personelin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.	Kadın Erkek	76 326	2,223 2,822	1,065 1,214	-3,953	400	0,000 *
20- Kurumda personelin eğitim ve beceri ediniminden çok,göreviyle ilgili bilgi sahibi olup olmamasına önem verilir.	Kadın Erkek	77 324	3,740 3,284	1,068 1,131	3,213	399	0,001 *
21- Birimle ilgili önemli kararlar yöneticilerin toplantılarında alınır.	Kadın Erkek	78 323	4,410 4,126	0,859 1,033	2,241	399	0,026 *
23- Yönetim tüm personelin çok başarılı olmasını bekler.	Kadın Erkek	78 323	4,512 4,123	0,716 1,067	3,055	399	0,002 *
24- Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda Personel riski göze alarak kendileri karar verebilirler.	Kadın Erkek	76 324	2,105 2,716	1,172 1,271	-3,824	398	0,000 *

*P<0,05

¹⁸⁴ Karşılaştırma sonucu aralarında anlamlı fark çıkan değişkenler burada değerlendirilmiş olup sonuçların tamamı ekte sunulmuştur.

3.2.5. Örgütsel uygulamalara ilişkin algılar yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan personelin doğum yeri değişkenine göre karşılaştırılması

Tablo 3.7'de¹⁸⁵ örgütsel uygulamalara ilişkin algıların ortalamaları, standart sapma ve anlamlılık değerleri doğum yeri değişkenine göre karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Tablo 3.7'deki bulgular incelendiğinde, örgütsel uygulamalara ilişkin bazı algılar arasında doğum yerlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Bu durum güçlü bir örgüt kültürü oluşturmada önemli olmakla beraber yeterli değildir. Bir kurumda güçlü bir örgüt kültürü oluşması için sadece bir değişkende değil tüm değişkenlerde , birimler arasında ortak bir algılama olması beklenmektedir.

Her ne kadar bu değişkende birimler arasında ortak bir kanaat olduğu görülmekle birlikte, birimlerin bazı değişkenlere verdikleri cevapların incelenmesinden önemli sonuçlar çıkmaktadır. Buna göre; birinci değişken olan başarılı personelin ödüllendirilmesi, birimlerin tamamı tarafından 'ara sıra' sıklığında gerçekleşmektedir. Oysa ödüllendirme, personelin başarıya güdülenmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Oldukça zor şartlarda ve yetersiz maddi imkanlarla çalışan polis teşkilatı mensuplarının yönetimlerince maddi ve manevi ödüllendirilmesi motivasyonu, dolayısıyla verimliliği artırıcı bir etki yapacaktır.

Ayrıca, ikinci değişken olan hataların hoşgörü ile karşılanması, birimlerin tamamı tarafından 'Nadiren - ara sıra' sıklığında gerçekleşmektedir. Oysa hoşgörü de, personelin başarıya ulaşmasını sağlayacak önemli olgulardan birisidir. Hoşgörüden kasıt, personel hangi hatayı ne kadar tekrarlırsa tekrarlasın bunun affedilmesi değildir. Telafisi mümkün olan ve iyi niyetli olduğundan emin olunan hareketlerin bir defaya mahsus affedilmesi personelde kendine ve yönetimine güven duygusu geliştirecek ve bu da verimliliğe yansıyacaktır.

21. değişken olan kurumla ilgili kararların yöneticilerin toplantılarında alınması konusunda birimler arasında doğum yeri değişkenine göre 'çoğu zaman – her zaman' sıklığında gerçekleşmiştir. Bu durum kurum içi

¹⁸⁵ Karşılaştırma sonucu öğrenim durumu değişkenine göre birimler arası anlamlı fark çıkmadığından sonuçlar Tablo 3.7'de ekte sunulmuştur.

demokrasi anlayışında zayıflık olduğunu göstermektedir. Her ne kadar polis teşkilatı, hiyerarşik bir yapılanmanın ve katı disiplinin olduğu bir kurum olsa da, teşkilatın bu yapısına zarar vermeden de kurum içi demokrasi ilkesi biraz daha geliştirilerek personelin yönetime katılması sağlanmalı ve böylece çalışanların kendilerinin de katkısının olduğu kurallar bütününe uymalarının daha kolay olacağı görülmelidir.

18. değişken olan personelin düşüncelerini serbestçe ifade edebilmeleri yine birimlerin tamamı tarafından, doğum yeri değişkenine göre ‘nadiren ‘ sıklığında gerçekleşmiştir. Yukarıda ifade edilen kurum içi demokrasi anlayışını zayıf olduğu fikrini destekleyen bu maddede de personel katı bir hiyerarşik yapı içerisinde kendi düşüncelerini rahatça söyleyememekte ve üst her zaman haklıdır yanlış prensibine zorlanmaktadır. Oysa üst her zaman haklı olmayabilir. Yine son kararı üst verebilir ancak astların da fikirleri alınıp daha zengin bir bakış açısı yakalamak mümkündür ve kurum içi demokrasinin bir gereğidir. Bu konuda polis teşkilatı yöneticilerine büyük görev düşmektedir.

3.2.6. Öğrenim durumu değişkenine göre örgütsel uygulamalara ilişkin algılar

Tablo 3.8’de örgütsel uygulamalara ilişkin algıların ortalamaları, standart sapma ve anlamlılık değerleri personelin öğrenim durumu değişkenine göre karşılaştırmalı olarak verilmiştir. Tablo 3.8’deki bulgular incelendiğinde, örgütsel uygulamalara ilişkin algılar arasında öğrenim durumu değişkenine göre de birimler arasında bazı maddelerde anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

“Görevle ilgili yenilik ve değişimler personelce kolay kabul edilir..” ($p=0,011$) ve “Mesleki konularda personel arasında iyi bir yarışma vardır...” ($p=0,050$), maddelerinde Ankara Emniyet Müdürlüğünde çalışan personelin öğrenim durumuna göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Söz konusu farklılıklar Polis Teşkilatında öğrenim durumuna göre, çalışan personelin örgütsel uygulamalar konusunda farklı düşüncelere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi bu durum sağlam bir Polis Örgüt Kültürü oluşumuna engel teşkil etmekte, aynı örgütte alt kültürel oluşumları desteklemektedir.

3. değişken olan “Görevle ilgili yenilik ve değişmeler personelce kolay kabul edilir.” ($p=0,007$) anlamlılık değeri ile öğrenim durumlarına göre birimler arasında farklı algılamalar mevcuttur. Bu değişkene verilen cevaplar; ortaokul mezunları ($X=3,823$) aritmetik ortalama ile çoğu zaman sıklığında, lise mezunları ($X=3,298$) aritmetik ortalama ile ara sıra sıklığında, yüksek okul ve üniversite mezunları ($X=3,076$) aritmetik ortalama ile ara sıra sıklığında, yüksek lisans mezunları ($X=2,727$) aritmetik ortalama ile ara sıra sıklığında, doktora mezunları ($X=2,000$) aritmetik ortalama ile nadiren sıklığında gerçekleşmiştir. Görevle ilgili yenilik ve değişmelere personelin kolay uyum sağlaması hususunda öğrenim durumu arttıkça personelin olumsuz bakış açısı da artmaktadır. Yani eğitim düzeyi yüksek personel, çalışanların yeniliklere kolay uyum sağlaması konusunda olumsuz düşünmektedir. Bununla ilgili olarak yönetimlerce polis teşkilatında yeniliklerin önünü açmak, statükocu bir yaklaşımdan uzak durmak ve personeli bu konuda inandırmakla ilgili gerekli adımlar atılmalıdır.

13. değişken olan “ Mesleki konularda personel arasında iyi bir yarışma vardır.” ($p=0,050$) anlamlılık değeri ile öğrenim durumlarına göre birimler arasında farklı algılamalar mevcuttur. Bu değişkene verilen cevaplar; ortaokul mezunları ($X=3,352$) aritmetik ortalama ile çoğu zaman sıklığında, lise mezunları ($X=2,772$) aritmetik ortalama ile ara sıra sıklığında, yüksek okul ve üniversite mezunları ($X=2,587$) aritmetik ortalama ile nadiren sıklığında, yüksek lisans mezunları ($X=2,416$) aritmetik ortalama ile nadiren sıklığında, doktora mezunları ($X=2,000$) aritmetik ortalama ile nadiren sıklığında gerçekleşmiştir. Personel arasında olumlu bir rekabet verimliliği artırabilir. Fakat polis teşkilatında personel arasında bu tür bir rekabetten söz edemiyoruz. Yine öğrenim durumu yükseldikçe personelin kendi arasında bir rekabet ve yarışma ortamı olduğuna dair düşünceleri olumsuzlaşmaktadır. Bu konuda da öğrenim durumu değişkenine göre farklı algılamalar mevcuttur ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturulamamıştır.

Bir kurum için güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak daha başarılı olmak isteniyorsa birimler arasında her öğrenim durumunu kapsayacak şekilde,

yönetim olarak her hangi bir ayırım yapmadan gerekli tedbirleri almak gerekmektedir.

Tablo 3.8 : Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğünde Çalışan Personelin Öğrenim Durumuna Göre (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi¹⁸⁶

Değişken No	Öğrenim Durumu	N	X	St.S	F	Serbestlik (df)	Anlamlılık(p)
3-Görevle ilgili yenilik ve değişmeler personelce kolay kabul edilir.	Orta	17	3,823	1,236	3,315	4 403 407	0,011 *
	Lise	248	3,298	1,045			
	Yüksek	131	3,076	1,049			
	Yüksek Lisans	11	2,727	0,646			
	Doktora	1	2,000	,			
13- Mesleki konularda personel arasında iyi bir yarışma vardır.	Orta	17	3,352	0,931	2,385	4 398 402	0,050 *
	Lise	242	2,772	1,145			
	Yüksek	131	2,587	1,021			
	Yüksek Lisans	12	2,416	0,900			
	Doktora	1	2,000	,			

*P<0,05

3.3. Sonuçlar ve Öneriler

3.3.1. Sonuçlar

3.3.1.1. Polis Teşkilatı'ndaki uygulamalarla ilgili sonuçlar

1- Kültür kavramı soyut olduğundan, bu kavramın varlığının veya sonuçlarının sayıya dökülmesi zorlaşmaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürüne ilişkin çalışmaların gözlemlerle desteklenmesi, sonuçların daha da sağlıklı olmasına katkıda bulunabilir.

2- Personelden başarı beklentisi oldukça büyük boyuttadır. Bu durum polisi etkin olma zorunluluğu ile karşı karşıya getirmektedir. Ancak başarı, sadece polisin suç işlendikten sonra suç failini yakalamak olarak daraltılmakta asıl görev olan önleyici hizmet polisliği çoğu kez başarı kavramının dışında tutulmaktadır.

¹⁸⁶ Karşılaştırma sonucu aralarında anlamlı fark çıkan değişkenler burada değerlendirilmiş olup sonuçların tamamı ekte sunulmuştur.

3- Kurumda katılımcı bir yönetim anlayışının olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak bununla beraber personelin görevini başarabilmek için çalıştığı, personel arasında karşılıklı bir anlayış ve güven duygusu geliştiği görülmektedir..

4- Kurumun paramiliter bir yapılanma içinde bulunması, personelin görüşlerini rahatça ifade edebilmesine engel teşkil etmektedir. Bu tür örgütlerde normal görülse bile, personelin görüşlerinden istifade edebilen örgütlerin daha verimli çalıştıkları unutulmamalıdır.

5- Kurumda sonuçtan çok prosedüre uyma ve formaliteleri yerine getirme anlayışı hakimdir. Bu durum şekilci bir görüntü verecek ve verimliliğini artırmayacaktır.

3.3.1.2. Birimler arası, cinsiyet, giyim tarzı, öğrenim durumu ve doğum yeri değişkenlerine göre elde edilen farklılıklarla ilgili sonuçlar

1- Polis Teşkilatı içinde, güçlü örgütsel kültürlerin temel özelliklerinden olan, başarıyı ödüllendirme, risk, hoşgörü, yarışma gibi faktörler ikinci planda kaldığından, genel ve güçlü bir örgüt kültürü oluşmamıştır. Birimler arasında kültürel değişkenlerin algılanması açısından farklılıklar görülmekte, bunun sonucunda her birimin kendi alt kültürü oluşmaktadır.

2- Örgütsel uygulamaların algılanması açısından birimler arası farklar olduğu gibi, cinsiyet, giyim tarzı ve öğrenim durumu değişkenlerine göre de anlamlı farklılıklar vardır. Bu farklı algılamalar güçlü bir örgüt kültürünün de oluşmasını engellemektedir.

3- Birimler arasında görülen farklılık kadar olmasa da polis örgütünde birçok kültür faktörüne göre kadın ve erkekler birbirlerinden farklı algılama göstermektedirler. Gerek birimler arasında ve gerekse giyim tarzlarına göre gösterilemeyen örgütsel uyum, kadın ve erkekler arasında da gösterilememiş bunun sonucunda da güçlü bir polis örgüt kültürü oluşturulamamıştır.

4- Polis Teşkilatında sivil çalışan birimlerle resmi üniformalı olarak çalışan personelin örgütsel uygulamalar konusunda farklı düşüncelere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum sağlam bir polis örgüt kültürü oluşumuna engel teşkil etmekte, aynı örgütte alt kültürel oluşumları desteklemektedir.

5- Emniyet Teşkilatında çalışan personelin başarılarının genellikle maddi olarak maaş taltifi, manevi olarak ise takdirname ile ödüllendirildiği bilinmektedir.

Birimler arasında ödüllendirilme konusunda da adaletli davranılmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bunun sebebi olarak, polis kültürü özelliklerinden biri olan etkinlik faktörü rol oynayabilir. Şöyle ki polisin asli görevi olan suç işlenmeden önce suçun işlenmesini önlemek görevi (önleyici hizmetler) gerek yönetici, gerekse vatandaş tarafından ikinci planda ele alındığı, polisi başarılı sayacak icraatın suçun failini yakalamak olarak nitelendirildiğinden icracı şubeler olarak bilinen Kaçakçılık, Terörle Mücadele, İstihbarat Şube Müdürlükleri gibi birimlerin beklentileri daha kolay sağlama avantajı sayesinde yöneticilerin veya vatandaşın gözünde başarılı olma payları diğer birimlere nazaran biraz daha fazla olmaktadır.

6- Personelin mesleki gelişimi için ve görevi ile ilgili konularda yönetimin birimlere sağladığı destek birimlerce farklı olarak algılanmıştır. Bu sonuca göre Polis Teşkilatında işbirliği ve güven algılamasında da birimler arasında uyum sağlanamamıştır.

Bir örgütte sağlam bir kültürden bahsedebilmek için işbirliği, güven, risk, yarışma, amaçta birlik ve özerklik gibi faktörlerin örgütün genelinde ve uyumlu olarak bulunması gerekmektedir. Fakat Polis Teşkilatında eldeki bulgular ışığında böyle bir uyumun olmadığı, birimler arasında alt kültürel oluşumların bulunduğu ve bütün bunların sonucunda da sağlam bir polis örgüt kültürünün mevcut olmadığı ortaya çıkmaktadır.

7- Personelin arasındaki kaynaşma ve birliktelik ne kadar hızlı ve sağlam olursa o kadar da ortak bir örgüt kültürünü oluşturma başarısından söz edebiliriz. Ancak birime yeni gelen personelin kısa sürede birime ve diğer personele alışması konusunda da birimler arasında anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır.

8- Personelin mesleki gelişimi hususunda yönetimin yeterli desteği sağlaması konusunda birimler arasında önemli bir fark gözlenmektedir. Bu da göstermektedir ki yönetimce personelin mesleki gelişimi için yeterli destek istenen düzeyde değildir.

9- Birimler arasında yönetimce görevleri ile ilgili konularda personele aynı düzeyde yardım yapılmamaktadır. Özellikle Kaçakçılık Şubesinin, teknik anlamda diğer şubelere nazaran gelişme ve yönetim desteği alma açısından

önemli üstünlüğü bilinmektedir. Burada da bu destek personel tarafından ortaya konmuştur.

10- Birimler arasında yönetimce personelin sosyal yaşantısı ile ilgili konularda personele aynı düzeyde yaklaşım yapılmamaktadır. Özellikle Karakollarda çalışan personelin iş yükü fazla olmasına rağmen görevi dışında yöneticileri tarafından sosyal yaşantılarını olumlu etkileyecek önlemlerin alınmadığı vurgulanmaktadır. Karakolda en az 12 saat çalışan personel yorgunluk ve stres içerisinde evine ulaşmakta, yetersiz olan boş vakit ve maddi imkanlarıyla kendisine herhangi bir sosyal faaliyet hazırlayamamaktadır. Bu da gerek iş hayatındaki verimliliğine ve gerekse aile hayatındaki huzur ve mutluluğuna olumsuz etki yapmaktadır. Birimlerin genelinde, yönetimin personelin sosyal hayatına olumlu katkı sağlayacak önlemleri yeterince almadığı konusunda genel bir kanaat taşıdıkları söylenebilir.

11- Personelin kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilmesi ile ilgili olarak da birimler arasında ortak bir düşünce birliği olmadığı görülmektedir. Ayrıca kurum içerisinde emir komuta yapısının katı işlediği, personelin görüşlerinin özgür bir ortamda alınmadığı söylenebilir.

12- Yönetimin kurum dışından gelebilecek baskı ve etkilere karşı kurumu dolayısıyla kurum personelini koruması ile ilgili birimler arasında farklı algılamalar sergilenmiştir. Dolayısıyla kurum olarak polis teşkilatında bu konuda da ortak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Yönetimin kurumu veya çalışanını dışarıdan gelecek etki ve baskılara karşı koruması yapılan yanlış ve hukuk dışı uygulamalara rağmen personelin korunması olarak algılanmamalıdır. Polis teşkilatı olarak gücünü sadece kanundan alan bir kurumun gerek siyasi ve gerekse diğer etkilerin altına girerek görevini hakkıyla ifa etmesi engellenmemelidir. Aksi taktirde devletin ve kanunun polisi olmaktan hükümetin veya siyasilerin polisi olmaya geçiş söz konusu olabilir ki bu da arzu edilmeyen bir durumdur. Bununla birlikte siyasi ve diğer baskılara en fazla maruz kalması beklenen birimlerden birisi olan Kaçakçılık şubesi tarafından kurumun yönetimce korunması çoğu zaman sıklığında gerçekleşmesi yukarıda belirttiğimiz çekincelerin oluşmadığı, yani polisin, devletin ve kanunların polisi olduğu anlamını güçlendirmektedir. Bu da Türk Polisi için sevindiricidir. Ancak

birimlerin genelinde bu düşüncenin bulunmadığı da unutulmayarak yönetimlerce gerekli önlemlerin alınması gerekir.

13- Polis teşkilatında birimlerle ilgili önemli kararlar alınırken bunu, personelin fikrini almadan sadece yöneticilerin kendi aralarında yaptıkları toplantılarda gerçekleştirmeleri kurum içi demokrasinin tam oluşmadığı sonucunu doğurmaktadır. Birimlerin genelinde, alınan kararların çalışanların düşüncesi alınmadan sadece yöneticileri tarafından alındığı görüşü hakimdir. Kurum içi demokrasi başarılı bir kurum için önemli ölçütlerden birisidir. Ancak polis teşkilatının üniformalı ve disiplinin esas olduğu bir örgüt olduğu da unutulmadan kendi yapısına uygun çalışanların düşüncelerinden yararlanan bir yapıya kavuşturulması sağlanmalıdır.

14- Gerek yönetim ve gerekse kamuoyu tarafından polis teşkilatından yüksek düzeyde bir başarı beklentisi söz konusudur. Hatta öyle ki bu beklenti zaman zaman polis üzerinde baskı unsuru haline gelmekte ve suça fail bulmaya zorlamaktadır. Yönetimin birimler üzerinde bir başarı beklentisi mevcuttur. Bu aşırı beklentinin bir sakıncası da, suçun işlenmesini önleyici idari polislikten çok, suçun failini bulmayı amaçlayan adli polisliği ön plana çıkarmasıdır. Oysa suçun işlenmesinin önlenmesi suçun faillerinin bulunmasından daha önemli bir kamu hizmetidir. Ancak işlenen suçlara kamuoyunun, faillerinin yakalanması boyutundan bakması polis yöneticilerini de bu açıdan bakmaya zorlamakta ve adli polisliği ön plana çıkarmaktadır. Suçun işlenmesinin önlenmesi çoğu kez görülmemekte bununla birlikte suçun failinin yakalanması üstün başarı olarak lanse edilmesi, poliste başarı beklentisini bu noktaya kaydırmaktadır.

15- Polis teşkilatı emir komuta zinciri içerisinde idare edilen bir kurumdur. Kurumun işleyişi belli hiyerarşik yapı içerisinde gerçekleşmektedir. Bu kurumda risk alma boyutu ile ilgili birimler arasında algılamada farklılıkların gözlemlenmesi, güçlü bir örgüt kültürü oluşturamadığını gösteren unsurlardan birisidir. Her ne kadar polislik mesleği içerisinde emir komutada katılıktan bahsettik ise de ani gelişen veya yasalarda yer almayan belirsiz durumlarda hızlı karar alma mecburiyeti zaman zaman gerekmektedir. Hiyerarşik yapıya uyma mecburiyeti, ani gelişen durumlarda personelce kendiliğinden karar alınmasını güçleştirmektedir. Personele inisiyatif verilmesi bazen doğru karar

verilmesini sağlayabilmektedir. Bu konudaki hassas dengeyi yöneticilerin iyi analiz ederek personelini yeri geldiğinde inisiyatif kullanabilecek durumda yetkilerle donatması faydalı olacaktır.

16- Üniformalı mesleklerde şekilcilik diğer meslek gruplarına göre daha yaygındır. Görevin yerine getirilip getirilmediğinden çok, standartlara ne kadar uyulduğuna ilişkin yönetici tutumları açısından sivil çalışan birimlere nazaran resmi üniformalı çalışan birimlerde daha çok dikkat edilmektedir. Görüntü açısından bir sorun gözlenmiyorsa orada sorun yoktur gibi yanlış bir sonuç yaygınlaşmaktadır.

3.3.2. Öneriler

1- Tüm kültürel faktörlerin ele alınması yerine sadece birkaç kültürel faktörün ele alınması yeterli olabilir.

2- Örgüt kültürünün soyut kavramlardan oluşması, onun varlığının ya da sonuçlarının sayıya dökülmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürüne ilişkin çalışmaların gözlemlerle desteklenmesi sonuçların sağlıklı olmasını sağlayabilir.

3- Çalışanlar açısından ise bugün için gelinen noktada örgüt kültürünün göz ardı edilemeyeceğidir. Önemli olan kültürün ne denli bilinçli yaratılıp, geliştirildiği ve değiştirilebildiğidir. Eğer, kültür bilinçli yaratılacak ve geliştirilecek olursa çalışanlar da değişen koşullarda nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin sonuçlar elde edebileceklerdir.

4- Kültürün değişebilir ve yönetilebilir özelliği örgütsel başarıda yöneticiler için de önemli bir avantaj olarak algılanmalı ve göz ardı edilmemelidir.

5- Örgüte giren bireylerin birlikte hareket etme ihtiyacı ve gruptan soyutlanmama amacı ile oluşturulan kültürel doku, bugünün ve yarının örgütlerinin başarısının ardında yer alan temel bir unsur olacaktır. Örgütsel ilişkilerin uluslararası düzeylerde sürdürüldüğü günümüzde, rekabet gücünün ve başarısının artması yeni kişiliğe sahip örgütlerde mümkün olabilecektir. Örgütlerin başarısı, yöneticilerin var olan örgüt kültürünü anlamalarına ve onu yönetmelerine bağlıdır.

6- Ödüllendirme konusunda birimler arasında farklı ve adil olmayan uygulamalar görülmektedir. Bu konuda yöneticilere düşen görev birimler arası adaletsizliği en aza indirecek, mümkünse tamamen kaldıracak gerekli tedbirlerini alıp, her birimin yaptığı işin sonucuna göre ve önleyici hizmet polisliğini teşvik edecek biçimde ödüllendirme sistemi geliştirmesi gerekmektedir.

7- Paramiliter kurumlarda hiyerarşik yapının özelliği gereği katı disiplin zaman zaman hoş görülebilir ama bu, çalışanların düşüncelerini rahatça ifade edemeyeceği anlamına gelmemelidir. Kurumun gelişmesi isteniyorsa “ben üstüm o halde sadece ben bilirim” mantığından uzaklaşılmalıdır. Uygulamayı yapanların emir verenlerden daha fazla pratik bilgisinin olacağı göz ardı edilmemelidir. Birimlerin bu konudaki düşünceleri polis teşkilatında özgür ifade sorunu olduğu rahatça söylenebilir. Yöneticilere düşen görev; çalışanların görüşlerinin rahat bir ortamda herhangi bir baskıya maruz bırakılmadan alınması ve karar aşamasında bu görüşlerden maksimum düzeyde yararlanılmasıdır. Kendi görüşlerinin alınıp değerlendirildiğini gören çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve fikirlerinin önemli olduğunu kavrayacak ve görevine daha sıkı sarılacaktır. Dolayısıyla verimlilik ve iş doyumuna artacaktır. Polis teşkilatında güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmak isteniyorsa personelin kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabileceği ortamların hazırlanması gerekmektedir. Hiyerarşik örgütlerin de çalışanların fikirlerini alarak bir yönetim tarzı sergilemesi mümkündür.

8- Birimlerin genelinde, alınan kararların çalışanların düşüncesi alınmadan sadece yöneticileri tarafından alındığı görüşü hakimdir. Kurum içi demokrasi başarılı bir kurum için önemli ölçütlerden birisidir. Ancak polis teşkilatının üniformalı ve disiplinin esas olduğu bir örgüt olduğu da unutulmadan kendi yapısına uygun çalışanların düşüncelerinden yararlanan bir yapıya kavuşturulması sağlanmalıdır.

9- Gerek yönetim ve gerekse kamuoyu tarafından polis teşkilatından yüksek düzeyde bir başarı beklentisi söz konusudur. Bu aşırı beklentinin bir sakıncası da, suçun işlenmesini önleyici idari polislikten çok, suçun failini bulmayı amaçlayan adli polisliği ön plana çıkarmasıdır. Oysa suçun

işlenmesinin önlenmesi suçun faillerinin bulunmasından daha önemli bir kamu hizmetidir. Yöneticilere düşen görev gerek kamuoyuna ve gerekse polislerin kendisine suçun işlenmesini önleyen idari polislik mantığının daha önemli bir hizmet olduğunu anlatmak ve kavratmaktır. Polisin varlığı birçok suçun işlenmesini önlemeye yetmektedir. Bu yüzden suçlu yakalamayan polisin bu görünmeyen gizli başarısını görmek, göstermek ve taltif etmek gerekmektedir.

10- Her ne kadar polislik mesleği içerisinde emir komutada hiyerarşik yapı önemli olsa da, ani gelişen veya yasalarda yer almayan belirsiz durumlarda hızlı karar alma mecburiyeti zaman zaman gerekmektedir. Hiyerarşik yapıya uyma mecburiyeti, ani gelişen durumlarda personelce kendiliğinden karar alınmasını güçleştirmektedir. Personele inisiyatif verilmesi bazen doğru karar verilmesini sağlayabilmektedir. Bu konudaki hassas dengeyi yöneticilerin iyi analiz ederek personelini yeri geldiğinde inisiyatif kullanabilecek durumda yetkilerle donatması faydalı olacaktır.

11- Üniformalı meslek olan polislik mesleğini sadece şekilcilikle değerlendirmemek ve görevin yerine getirilip getirilmediğini dikkate almak yöneticiler tarafından dikkat edilmesi gereken konulardandır. Şekil disiplinini sağlamakla beraber görevden istenen sonuca ulaşmayı esas kabul etmek gerekmektedir.

12- Bir örgütte kalıcı bir başarı bekleniyorsa bu öncelikle çalışanlarının da bir insan olduğu unutulmadan onların maddi ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamakla, çalışanlarının verimliliğinin artırılabilceği bilinmelidir. Bu hususta kurum yöneticileri görev ile ilgili gösterdiği hassasiyetlerini, personelin sosyal yaşantısı için de göstermeleri büyük önem taşımaktadır.

13- Birimler arasında yönetimce görevleri ile ilgili konularda personele aynı düzeyde yardım yapılmamaktadır. Özellikle Kaçakçılık Şubesinin, teknik anlamda diğer şubelere nazaran gelişme ve yönetim desteği alma açısından önemli üstünlüğü bilinmektedir. Burada da bu destek personel tarafından ortaya konmuştur. Yönetimlere düşen bu desteğin tüm birimlere üst seviyede yapılmasıdır.

14- Gerek mevzuat açısından ve gerekse uygulamaya dönük olarak çağın gereklerine göre değişimi yakalamak elbette polis teşkilatının gelişimine katkı sağlayacaktır. Ancak uygulamada bilindiği üzere çoğu birimlerde iş yoğunluğu gerekçe gösterilerek eğitim faaliyetleri ikinci planda kalmaktadır. Daha başarılı bir polis teşkilatı ve güçlü bir polis örgüt kültürü oluşturabilmek için yönetimin personel gelişimi hususunda desteğinin artması gerekmektedir.

15- Personelin arasındaki kaynaşma ve birliktelik ne kadar hızlı ve sağlam olursa o kadar da ortak bir örgüt kültürünü oluşturma başarısından söz edebiliriz. Toplu birlik olarak çalışan çevik kuvvet şubesinde yeni gelen personelin uyum sorunu yaşaması sayının kalabalıklığına bağlanabilir ancak güçlü bir örgüt kültürü oluşturulmak isteniyorsa tüm birimler alacakları çeşitli önlemlerle birimlerine yeni gelen personelin uyum sorununu çözmelidirler.

KAYNAKLAR

- Aydın, Mustafa, Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1991
- Banton, Michael, The Policeman in the Community, London, 1964
- Başar, Hüseyin, Eğitim Müfettişlerinin Yeterlilikleri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniv., 1985
- Başaran, İ., Ethem, Örgütsel Davranışın Yönetimi, A.Ü. Eğitim Fak. Yay. No:111, Ankara, 1982
- Becker, H.S., "Culture: A Sociological Review", Yale Review, Summer, 1982
- Bittner, Egon, The Functions of the Police in Modern Society, Crime and Delinquency Issues, National Institute of Mental Health, Maryland, Washington DC, 1973
- Bilgiseven, Amiran, Kurtkan, Genel Sosyoloji, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1995
- Bingöl, Dursun, Personel Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1996
- Black, Donald, The Behavior of Law, New York, 1978
- Bullock, Alan and Oliver Stallybrass, The Fontana Dictionary of Modern Thought, Fontana/Collins, London, 1987
- Business Week, Corporate Culture: The hard and to Change Values That Spell Success or Failure, October, 27, 1980
- Callahan and Fleenor C.P., Managing Human Relations, Columbus Mer. Comp. 1988
- Can, Vehbi, Okul Kültürü ve Yönetim, Önder Matbaacılık, Ankara, 1991
- Cerrah İbrahim ve Semiz Emin, 21. yüzyılda Polis, Temel sorunlar, Çağdaş Yaklaşımlar, Em. Gen. Müd., Matbaası, Ankara, 1999
- Charles, A., Valentine, Culture and Poverty, Critique and Counter-Proposals, The University of Chicago-1968
- Chikudate, Nobuyuki, Cross Cultural Analysis of Cognitive Systems in Organizations: A Comparison Between Japanese and American Organizations, Management International Review, 31/3, 1991
- Clark, P. John, Isolation of the Police, a Comparison of the British and American Situation, Crime and Justice in Society, Boston, 1969

- Cuttlip, Scott M., ALLEN H., Center and GLEN M., Broom, Effective Public Relations, Englewood Clifds, N.J., Prentice- Hall Inc., 1985
- Çağlar, Ali, Türkiye’de Suç ve Polislik, (ed. İ. Cerrah ve E. Semiz), Güner Matbaacılık, Ankara, 2001
- Deal Terence E., and Allan A. KENNEDY, Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Reading Mass. Addison Wesley, 1982
- Doğan, İsmail, Bir Alt-kültür Olarak Ankara Yüksel Caddesi Gençliği (Alan Araştırması), Kültür Bakanlığı Yayınları, No: 1652, Ankara, 1994
- Dönmezer, Sulhi, Sosyoloji, İstanbul, 1978
- Erdem, Ferda, İŞBAŞI, Janset Ö., Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (1), 2001
- Erdoğan, Fevzi, Emniyet Örgütü İklimi, (Basılmamış Doktora Tezi), Gazi Üniv. Ankara, 1998
- Erdoğan, İlhan, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., 1987
-, İşletmelerde davranış, İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yay. No: 242, İstanbul, 1991
-, Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanması Üzerine Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile bir Araştırma, İstanbul, 1975
- Eroğlu, Feyzullah, Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998
- Eröz, Mehmet, İktisat Sosyolojisine Başlangıç, İktisat Fak. Yay., İstanbul, 1973
- Ertekin, Yücel, Örgüt İklimi, Amme İdaresi Dergisi, Cilt II, Sayı : 2, Ankara, 1978
- Evans, Peter, The Police Revolution, London, 1974
- Fine, Gary Alan and KLEINMAN, Sherry, Rethinking Subculture: An Interactionalist Analysis, American Journal of Sociology, C. 85, No: 1, July, 1979
- Glenn, M., Vernon, Human Interaction, an Introduction To Sociology, The Ronald Press Company, New York, 1965
- Goffee, Rob ve Garent Jones, (çeviri: Kıvanç Kutmandu), Kurum Kültürü, Mediacat Kitapları, Ankara, 2002
- Goode J., William, Principles of Sociology, New York, 1977
- Gordon, Georgen G., The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance, In R.H. Kilmann and others (eds), Gaining

- Control of Corporate Culture, San Francisco: Jossey Bass, 1988
- Gökalp, Ziya, Türkçülüğün Esasları, (Hazırlayan: Mehmet Kaplan), 1000 Temel Eser, No: 21, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 1970
- Güney, Salih, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara, 2000
- Güvenç, Bozkurt; Kültür Konusu ve Sorunlarımız (ikinci Baskı), Remzi Kitabevi, İstanbul, 1985
- Hamton D.R., Summer C.E. and Weber R.A, Organizational Behavior and the Practice of Management, Glenview, Ill: Scott, Foresman, 1970
- Hançerlioğlu, Orhan, Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar, Cilt: 6, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1979
- Hofstede, Geert, "Cultural Contraints in Management Theories" Academy of Management Executive, 1993, 7/1
- Hoy W.K. and Miskel C.G., Educational Administration: Theory, Research and Practice, New York, Random House, 1982
- Jacques, Lecomte, Şu İnsan Denen Varlık, Özgü yayınları, İstanbul, 1966
- Jelinek, M. And Others, "Introduction: a code of Many Colors", Administrative Science Quarterly, 28, 1983
- Kaçakçılığın Men ve Takibi Hakkında Kanun, sayı: 1918
- Karcıoğlu, Fatih, Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, Başak Ekonomi Dergisi, Ekim, 2001
- Lincoln, James R. , "Employee Work Attitudes and Management Practice in U.S. and Japan: Evidence from a Large Comparative Survey", California Management Review. 32/1
- Linton, Ralph, The Study of Man, New York, 1936
- Louis, Merly Reis, An Investigator's Guide to Workplace Culture, In P. Frost et al (eds.), Organization Culture, Beverly Hills: Sage, 1985
- Meriç, Cemil, Kültürden İrfana, İnsan Yayınları, 30, İstanbul, 1986
- Mills, Terry L., "Doing Organizational Culture In Saturn Corporation", Organization Studies Issue, January, 2001
- Moles, Abraham, Kültürün Toplumsal Dinamiği, Çev. Nuri Bilgin, Ege Üniv. Yay. No: 21, İzmir, 1983
- Moorehead, Gregory and, GRIFFIN R.W., Organizational Behaviour (second

- Ed.) Boston:Houghton Mifflin Comp., 1989
- Mümtaz,Turhan,Kültür Değişimleri,Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı Yay.No:20 İstanbul,1987
- Naktiyok, Atılhan, Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum,1999
- Niederhoffer,Arthur,Behind The Shield : The Police in Urban Society,New York,1969
- O'reilly,Charles A. And OTHERS, People and Organization Culture:A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit,Academy of Management Journal,30/3
- O'toole,James,Leading Change:Overcoming the Ideology of Comfort and the Tyranny of Custom,San Francisco, CA , Jossey Bass 1995
- Onaran,Oğuz,Örgütlerde Karar Verme,A.Ü.S.B.F.Yay.,No:321,Ankara,1971
- Ouchi,William G,Teori Z-Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor? (çev.Yakut Güneri), İlgı yayınları İstanbul, 1989
- Özkalp, Enver,ve Kirel, Çiğdem ,Örgütsel Davranış,Anadolu Üniv.Eğit.Sağ. ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay.No:111,Eskişehir,1996
- Peker,Ömer,Ankara Merkez Liselerinin Örgütsel Hava Açısından Çözümlemesi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniv., Ankara,1978
- Peters,Thomas and Waterman,Robert H.,Yönelme ve Yükselme Sanatı-Mükemmeli Arayış-(çev:Selami Sargut), İstanbul,Altın Kitaplar,1987
- Pettigrew,Andrew M."On Studying Organizational Cultures."Administrative Science Quarterly,24,1979
- Polis Okulları Anketi, Emniyet Genel Müdürlüğü,Eğitim Daire Başkanlığı,1998,Ankara
- Radelet,Louis A. and Reed,Hoyt Coe, The Police and The Community, 2.ed.,California,1977
- Sargut,Selami,Kültürlerarası Farklılaşma Açısından Yönetim ve Örgüt Yapıları, G.Ü.İİBF Dergisi 1/2, Ankara
- Schein,Edgar H.,”Coming to A New Awareness of Organizational Culture”, Sloan Management Review,24,1984

-,"The Role of the Founder In Creating Organizational Culture", Organizational Dynamics, Summer, 1983
- Schneider,Susan C., "National vs.Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", Human Resource Management,27/2,1988
- Silberman E.,Charles,Criminal Violence and Criminal Justice,New York,1980
- Sokullu-Akinci,Fusun,Polis:Toplumsal Bir Kurum Olarak Gelişmesi,Polis Alt-kültürü ve İnsan Hakları,Bilgiç Matbaası,İstanbul,1986
- Steinhoff and Owens,a Theory of Organizational Culture,Journal of Educational Administration, Vol.27, No:3,1989
- Stewart,Don,Hoult,Thomas, A Social Psychological Theory of Authoritarian Personality,American Journal of Sociology, c:65, November,1959
- Şişman,Mehmet,Örgüt Kültürü,Anadolu Üniversitesi Yay.Eskişehir,1994
- Thompson,J.L.,Sociology,London,1982
- Tifft,L. Larry, The Cop Personality' Reconsidered, The Journal of police Science and Administration,c:2,no:3, Eylül 1974
- Toffler,Alvin,Future School Random House Inc.New York,1971
- Trojanowicz,Robert C., The Policeman's Occupational Personality,Journal of Criminal Law, Criminology and Police Science,cilt:62,No:4
- Türkdoğan,Orhan,Değişme-Kültür ve Sosyal Çözülme,Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını:44,İstanbul, 1985
- Varol,Muharrem,Örgüt Kültürü ve Verimlilik,MPM Verimlilik Dergisi,18/1, Ankara,1989
- Varol,Muharrem,Örgüt Sosyolojisine Giriş,Ankara Üniv.Yay.,1993
- Westley,A.,William,Violence and Police,Cambridge,Mass,1972
- Whitaker,Ben,The Police,Middlesex,1964

EKLER

Tablo 3.4: Örgütsel Uygulamalara ilişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğü Birimlerinin (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi

Değişken	Birimler	N	F	X	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
1- Başarılı olan personel maddi yada manevi olarak ödüllendirilir.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	69 37 52 46 75 47 84	3,622	3,507 3,486 2,711 3,347 2,933 2,957 2,881	6 403	0,002 *
2- Personelin görevle ilgili yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	68 37 50 46 75 47 85	3,541	2,808 2,729 2,660 2,717 2,426 2,617 2,247	6 401	0,002 *
3- Görevle ilgili yenilik ve değişimler personelce kolay kabul edilir.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	69 35 52 45 75 47 85	1,825	3,058 2,971 3,500 3,111 3,200 3,191 3,423	6 401	0,093
4- Kurumda her personel görevini sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	66 37 52 46 74 43 83	1,752	2,969 2,810 2,711 2,500 2,527 2,764 2,433	6 394	0,108
5- Biriminize yeni gelen bir personel,kısa sürede birime ve diğer personele alışır.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	66 37 52 46 73 46 84	2,873	3,303 3,486 3,596 3,782 3,876 3,826 3,690	6 397	0,009 *
6- Birim personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	69 37 51 46 72 45 85	2,082	3,333 3,432 3,039 3,826 3,472 3,355 3,352	6 398	0,054

7- Personelin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	66 36 52 46 75 45 83	5,301	2,545 3,083 2,538 3,347 2,853 2,155 2,578	6 396	0,000 *
8- Kurumun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	69 37 52 46 75 46 85	2,050	3,347 3,594 3,423 3,978 3,746 3,760 3,635	6 403	0,058
9- Kurumda her personel görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	67 35 52 46 74 46 84	1,201	3,268 3,285 3,019 3,565 3,405 3,239 3,428	6 397	0,305
10- Kurumda sonuçlardan çok formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	68 36 52 46 74 46 83	1,503	3,514 3,833 3,634 3,500 3,608 3,826 3,939	6 398	0,176
11- Personel, kurum amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	67 33 51 46 71 44 82	0,721	3,328 3,393 3,549 3,434 3,605 3,636 3,536	6 387	0,633
12- Kurum,aile ve toplumun beklentilerini karşılamaktadır.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	67 35 51 46 74 45 83	1,370	2,806 2,857 2,411 3,108 2,891 2,622 2,722	6 394	0,225
13- Mesleki konularda personel arasında iyi bir yarışma vardır.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	68 35 51 46 74 46 83	1,070	2,661 2,600 2,647 3,000 2,824 2,500 2,759	6 396	0,380
14- Personele göreviyle ilgili konularda yönetim her türlü yardımı sağlar.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	68 35 52 46 73 45 84	3,142	2,617 2,914 2,846 3,456 2,904 2,688 2,726	6 396	0,005 *

15- Personel arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	65 35 52 46 73 46 84	1,951	3,061 3,400 2,961 3,587 3,095 3,304 3,142	6 394	0,072
16- Kurumdaki değerler,aile ve toplumda ki egemen değerlerle benzerlik gösterir.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	67 34 52 46 73 46 81	1,649	3,029 3,500 3,096 3,478 2,972 3,108 3,086	6 392	0,132
17- Yönetim, personelin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	68 34 51 46 72 46 82	5,054	2,764 2,147 2,000 2,391 2,013 1,956 1,804	6 392	0,000 *
18- Personel kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	66 35 52 45 73 46 83	7,770	2,924 2,171 2,019 2,111 1,945 1,695 1,915	6 393	0,000 *
19- Yönetim kurum dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı kurumu korur.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	66 35 51 46 74 46 82	3,024	2,787 2,742 2,941 3,456 2,797 2,326 2,682	6 393	0,007 *
20- Kurumda personelin eğitim ve beceri ediniminden çok,göreviyle ilgili bilgi sahibi olup olmamasına önem verilir.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	66 35 52 46 74 46 83	1,741	3,030 3,400 3,634 3,326 3,337 3,543 3,445	6 395	0,110
21- Birimle ilgili önemli kararlar yöneticilerin toplantılarında alınır.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	66 35 52 46 73 46 84	4,557	3,666 4,514 4,269 4,326 4,205 4,456 4,154	6 395	0,000 *
22- Personel arasındaki çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenebilir.	Çevik Terör Trafik Kaçakçılık Güvenlik Pasaport Karakol	66 35 51 46 74 46 84	1,889	3,469 3,514 3,294 3,913 3,662 3,587 3,761	6 395	0,081

23- Yönetim tüm personelin çok başarılı olmasını bekler.	Çevik	66		3,651		
	Terör	35		4,228		
	Trafik	52		4,346	6	
	Kaçakçılık	46	5,000	4,413	395	0,000 *
	Güvenlik	74		4,108		
	Pasaport	46		4,500		
	Karakol	83		4,337		
24- Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda Personel riski göze alarak kendileri karar verebilirler.	Çevik	67		2,925		
	Terör	34		2,705		
	Trafik	51		2,274	6	
	Kaçakçılık	46	3,088	2,413	394	0,006 *
	Güvenlik	74		2,783		
	Pasaport	46		2,108		
	Karakol	83		2,710		
25- Yöneticiler görevin yerine getirilip getirilmediğinden çok, personelin standartlara ne kadar uyduğu anlayışını benimserler.	Çevik	67		3,537		
	Terör	34		3,147		
	Trafik	51		3,019	6	
	Kaçakçılık	46	2,486	2,934	392	0,023 *
	Güvenlik	73		3,493		
	Pasaport	45		3,600		
	Karakol	83		3,506		

*P<0,05

Tablo 3.5: Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğü'nde Resmi üniformalı ve Sivil Giyimli Olarak Çalışan Personelin (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi

Değişken	Giyim Şekli	N	X	St.S	t	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
1- Başarılı olan personel maddi yada manevi olarak ödüllendirilir.	Resmi Sivil	227 181	3,035 3,143	1,353 1,197	-0,846	406	0,398
2- Personelin görevle ilgili yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır.	Resmi Sivil	226 179	2,548 2,581	0,947 0,853	-0,356	403	0,722
3- Görevle ilgili yenilik ve değişimler personelce kolay kabul edilir.	Resmi Sivil	228 178	3,285 3,157	1,058 1,061	1,205	404	0,229
4- Kurumda her personel görevini sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar.	Resmi Sivil	219 180	2,689 2,616	1,220 1,134	0,612	397	0,541
5- Biriminize yeni gelen bir personel,kısa sürede birime ve diğer personele alışır.	Resmi Sivil	223 179	3,542 3,798	0,989 0,889	-2,699	400	0,007 *
6- Birim personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.	Resmi Sivil	225 178	3,253 3,567	1,169 1,072	-2,776	401	0,006 *
7- Personelin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.	Resmi Sivil	221 180	2,502 2,961	1,227 1,145	-3,837	399	0,000 *
8- Kurumun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.	Resmi Sivil	227 181	3,537 3,734	1,117 1,113	-1,775	406	0,077
9- Kurumda her personel görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.	Resmi Sivil	224 178	3,285 3,370	1,087 1,224	-0,737	400	0,462

10- Kurumda sonuçlardan çok formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.	Resmi Sivil	224 179	3,709 3,670	1,144 1,085	0,352	401	0,725
11- Personel, kurum amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.	Resmi Sivil	219 173	3,474 3,531	1,041 0,955	-0,557	390	0,578
12- Kurum,aile ve toplumun beklentilerini karşılamaktadır.	Resmi Sivil	221 178	2,678 2,904	1,352 1,291	-1,691	397	0,092
13- Mesleki konularda personel arasında iyi bir yarışma vardır.	Resmi Sivil	224 177	2,718 2,723	1,135 1,059	-0,040	399	0,968
14- Personele göreviyle ilgili konularda yönetim her türlü yardımı sağlar.	Resmi Sivil	225 176	2,746 2,971	1,150 1,092	-1,986	399	0,048 *
15- Personel arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	Resmi Sivil	222 177	3,108 3,276	1,136 1,048	-1,525	397	0,128
16- Kurumdaki değerler,aile ve toplumda ki egemen değerlerle benzerlik gösterir.	Resmi Sivil	221 176	3,086 3,210	1,182 1,103	-1,071	395	0,285
17- Yönetim, personelin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.	Resmi Sivil	224 173	2,160 2,109	1,267 1,138	0,415	395	0,679
18- Personel kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.	Resmi Sivil	222 176	2,202 2,028	1,240 1,055	1,486	396	0,138
19- Yönetim kurum dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı kurumu korur.	Resmi Sivil	222 176	2,680 2,960	1,352 1,345	-2,056	396	0,040 *

20- Kurumda personelin eğitim ve beceri ediniminden çok,göreviyle ilgili bilgi sahibi olup olmamasına önem verilir.	Resmi Sivil	222 178	3,360 3,387	1,119 1,155	-0,239	398	0,811
21- Birimle ilgili önemli kararlar yöneticilerin toplantılarında alınır.	Resmi Sivil	223 176	4,103 4,272	1,091 0,884	-1,672	397	0,095
22- Personel arasındaki çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenebilir.	Resmi Sivil	223 177	3,547 3,678	1,093 1,062	-1,204	398	0,229
23- Yönetim tüm personelin çok başarılı olmasını bekler.	Resmi Sivil	222 177	4,171 4,231	1,032 1,009	-0,587	397	0,558
24- Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda Personel riski göze alarak kendileri karar verebilirler.	Resmi Sivil	223 176	2,574 2,613	1,281 1,255	-0,310	397	0,757
25- Yöneticiler görevin yerine getirilip getirilmediğinden çok,personelin standartlara ne kadar uyduğu anlayışını benimserler.	Resmi Sivil	222 175	3,436 3,251	1,248 1,293	1,447	395	0,149

*P<0,05

Tablo 3.6 : Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğünde Çalışan Personelin Cinsiyet Değişkenine Göre (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi

Değişken	Cinsiyet	N	X	St.S	t	Serbestlik (df)	Anlamlılık (p)
1- Başarılı olan personel maddi yada manevi olarak ödüllendirilir.	Kadın Erkek	78 331	2,833 3,145	1,189 1,227	-1,933	407	0,054
2- Personelin görevle ilgili yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır.	Kadın Erkek	77 330	2,597 2,554	0,921 0,901	0,374	405	0,709
3- Görevle ilgili yenilik ve değişimler personelce kolay kabul edilir.	Kadın Erkek	77 330	3,272 3,221	0,926 1,089	0,384	405	0,702
4- Kurumda her personel görevini sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar.	Kadın Erkek	74 326	2,783 2,619	1,185 1,180	1,079	398	0,281
5- Biriminize yeni gelen bir personel,kısa sürede birime ve diğer personele alışır.	Kadın Erkek	77 326	3,714 3,641	0,740 0,996	0,606	401	0,545
6- Birim personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.	Kadın Erkek	75 329	3,226 3,425	1,072 1,150	-1,367	402	0,172
7- Personelin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.	Kadın Erkek	76 326	2,223 2,822	1,065 1,214	-3,953	400	0,000 *
8- Kurumun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.	Kadın Erkek	77 332	3,623 3,629	1,076 1,131	-0,043	407	0,965
9- Kurumda her personel görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.	Kadın Erkek	77 326	3,181 3,365	1,200 1,136	-1,259	401	0,209

10- Kurumda sonuçlardan çok formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.	Kadın Erkek	77 327	3,844 3,657	1,013 1,137	1,322	402	0,187
11- Personel, kurum amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.	Kadın Erkek	74 319	3,554 3,485	1,008 1,002	0,526	391	0,599
12- Kurum,aile ve toplumun beklentilerini karşılamaktadır.	Kadın Erkek	75 325	2,680 2,800	1,367 1,319	-0,705	398	0,481
13- Mesleki konularda personel arasında iyi bir yarışma vardır.	Kadın Erkek	76 326	2,644 2,748	1,015 1,116	-0,741	400	0,459
14- Personele göreviyle ilgili konularda yönetim her türlü yardımı sağlar.	Kadın Erkek	76 326	2,855 2,852	1,054 1,151	0,017	400	0,986
15- Personel arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.	Kadın Erkek	77 323	3,233 3,173	1,050 1,112	0,433	398	0,665
16- Kurumdaki değerler,aile ve toplumda ki egemen değerlerle benzerlik gösterir.	Kadın Erkek	77 321	3,155 3,143	1,159 1,142	0,086	396	0,931
17- Yönetim, personelin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.	Kadın Erkek	75 323	1,946 2,195	1,125 1,234	-1,595	396	0,112
18- Personel kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.	Kadın Erkek	77 322	1,896 2,177	1,007 1,193	-1,909	397	0,057
19- Yönetim kurum dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı kurumu korur.	Kadın Erkek	76 323	2,802 2,814	1,385 1,350	-0,067	397	0,947

20- Kurumda personelin eğitim ve beceri ediniminden çok,göreviyle ilgili bilgi sahibi olup olmamasına önem verilir.	Kadın Erkek	77 324	3,740 3,284	1,068 1,131	3,213	399	0,001 *
21- Birimle ilgili önemli kararlar yöneticilerin toplantılarında alınır.	Kadın Erkek	78 323	4,410 4,126	0,859 1,033	2,241	399	0,026 *
22- Personel arasındaki çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenebilir.	Kadın Erkek	76 325	3,513 3,633	1,101 1,079	-0,874	399	0,383
23- Yönetim tüm personelin çok başarılı olmasını bekler.	Kadın Erkek	78 323	4,512 4,123	0,716 1,067	3,055	399	0,002 *
24- Görevle ilgili belirsiz (yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durumlarda Personel riski göze alarak kendileri karar verebilirler.	Kadın Erkek	76 324	2,105 2,716	1,172 1,271	-3,824	398	0,000 *
25- Yöneticiler görevin yerine getirilip getirilmediğinden çok,personelin standartlara ne kadar uyduğu anlayışını benimserler.	Kadın Erkek	74 324	3,229 3,385	1,400 1,237	-0,954	396	0,340

*P<0,05

Tablo 3.7 : Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğünde Çalışan Personelin Doğum Yerlerine Göre (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi

Değişken No	Doğum Yeri	N	X	St.S	F	Serbestlik (df)	Anlamlılık(p)
1	İl İlçe Köy	154	3,039	1,262	0,908	2	0,404
		138	3,210	1,286		402	
		113	3,017	1,302		404	
2	İl İlçe Köy	154	2,584	0,940	0,891	2	0,411
		136	2,602	0,871		400	
		113	2,460	0,896		402	
3	İl İlçe Köy	153	3,183	0,941	0,934	2	0,394
		137	3,328	1,125		400	
		113	3,168	1,125		402	
4	İl İlçe Köy	149	2,724	1,173	0,542	2	0,582
		135	2,644	1,230		393	
		112	2,571	1,144		395	
5	İl İlçe Köy	153	3,666	0,924	1,144	2	0,320
		134	3,746	0,828		396	
		112	3,562	1,105		398	
6	İl İlçe Köy	152	3,394	1,134	0,140	2	0,870
		136	3,433	1,126		397	
		112	3,357	1,161		399	
7	İl İlçe Köy	152	2,559	1,188	2,182	2	0,114
		134	2,850	1,229		395	
		112	2,758	1,209		397	
8	İl İlçe Köy	154	3,629	1,125	0,126	2	0,882
		138	3,601	1,097		402	
		113	3,672	1,137		404	
9	İl İlçe Köy	150	3,300	1,115	0,094	2	0,910
		137	3,357	1,142		396	
		112	3,339	1,204		398	
10	İl İlçe Köy	151	3,702	1,112	0,319	2	0,727
		137	3,737	1,079		397	
		112	3,625	1,171		399	
11	İl İlçe Köy	149	3,456	0,982	0,771	2	0,463
		137	3,594	0,961		386	
		112	3,467	1,084		388	
12	İl İlçe Köy	151	2,827	1,330	0,345	2	0,708
		135	2,703	1,337		393	
		110	2,809	1,281		395	
13	İl İlçe Köy	153	2,692	1,095	0,132	2	0,877
		134	2,753	1,120		395	
		111	2,747	1,099		397	
14	İl İlçe Köy	153	2,817	1,126	0,966	2	0,382
		134	2,962	1,178		395	
		111	2,774	1,092		397	
15	İl İlçe Köy	153	3,261	1,056	0,611	2	0,543
		131	3,129	1,125		395	
		112	3,142	1,145		397	
16	İl İlçe Köy	150	3,253	1,136	1,346	2	0,262
		133	3,150	1,177		391	
		111	3,018	1,119		393	

17	İl İlçe Köy	151 133 110	2,145 2,203 2,090	1,256 1,223 1,161	0,256	2 391 393	0,774
18	İl İlçe Köy	149 134 112	2,127 2,216 2,008	1,140 1,172 1,189	0,968	2 392 394	0,381
19	İl İlçe Köy	153 132 110	2,771 2,969 2,681	1,349 1,341 1,374	1,473	2 392 394	0,231
20	İl İlçe Köy	152 133 112	3,375 3,406 3,303	1,172 1,121 1,105	0,256	2 394 396	0,774
21	İl İlçe Köy	153 132 112	4,228 4,257 4,026	0,928 0,937 1,173	1,869	2 394 396	0,156
22	İl İlçe Köy	153 132 112	3,640 3,606 3,571	1,067 1,089 1,112	0,131	2 394 396	0,877
23	İl İlçe Köy	152 134 111	4,138 4,268 4,207	1,010 1,070 0,982	0,581	2 394 396	0,560
24	İl İlçe Köy	151 133 112	2,556 2,548 2,741	1,225 1,264 1,360	0,873	2 393 395	0,419
25	İl İlçe Köy	150 133 111	3,293 3,353 3,405	1,277 1,250 1,288	0,252	2 391 393	0,777

*P<0,05

Tablo 3.8 : Örgütsel Uygulamalara İlişkin Algılar Yönünden Ankara Emniyet Müdürlüğünde Çalışan Personelin Öğrenim Durumuna Göre (Ortalamalarının) Fark Sınaması Testi

Değişken No	Öğrenim Durumu	N	X	St.S	F	Serbestlik (df)	Anlamlılık(p)
1	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 248 132 12 1	3,000 3,133 3,030 3,083 2,000	1,118 1,341 1,222 1,164 ,	0,338	4 405 409	0,852
2	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	18 245 132 12 1	2,444 2,538 2,598 2,916 2,000	0,704 0,947 0,845 0,900 ,	0,727	4 403 407	0,574
3	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 248 131 11 1	3,823 3,298 3,076 2,727 2,000	1,236 1,045 1,049 0,646 ,	3,315	4 403 407	0,011 *
4	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 239 132 12 1	2,352 2,656 2,643 3,166 2,000	1,455 1,173 1,166 1,114 ,	0,919	4 396 400	0,453
5	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 243 131 12 1	3,882 3,646 3,656 3,666 2,000	1,268 0,978 0,866 0,778 ,	1,004	4 396 400	0,405
6	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	16 246 130 12 1	3,812 3,329 3,446 3,583 3,000	1,327 1,164 1,085 0,900 ,	0,918	4 400 404	0,453
7	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	15 243 132 12 1	3,600 2,654 2,697 2,750 2,000	1,352 1,214 1,158 1,288 ,	2,272	4 398 402	0,061
8	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 248 132 12 1	3,882 3,665 3,553 3,500 2,000	1,218 1,115 1,107 1,167 ,	1,006	4 405 409	0,404
9	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 244 131 11 1	3,764 3,364 3,206 3,363 2,000	1,251 1,148 1,141 1,026 ,	1,385	4 399 403	0,239
10	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 244 131 12 1	3,705 3,700 3,717 3,333 4,000	1,263 1,109 1,083 1,497 ,	0,346	4 400 404	0,846

11	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	16 238 128 11 1	3,937 3,558 3,367 3,272 3,000	0,771 1,003 1,018 1,009 ,	1,737	4 389 393	0,141
12	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	16 243 129 12 1	2,500 2,802 2,775 2,583 2,000	1,264 1,391 1,245 1,083 ,	0,342	4 396 400	0,849
13	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 242 131 12 1	3,352 2,772 2,587 2,416 2,000	0,931 1,145 1,021 0,900 ,	2,385	4 398 402	0,050 *
14	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 243 130 12 1	3,294 2,847 2,830 2,583 2,000	1,403 1,115 1,107 1,311 ,	0,971	4 398 402	0,425
15	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	16 242 130 12 1	3,562 3,202 3,146 3,000 ,	1,093 1,136 1,027 1,206 ,	0,896	4 396 400	0,466
16	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	16 240 130 12 1	3,187 3,083 3,230 3,333 2,000	1,046 1,186 1,089 1,154 ,	0,686	4 394 398	0,602
17	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 241 128 12 1	2,058 2,182 2,062 2,500 1,000	1,248 1,228 1,182 1,381 ,	0,700	4 394 398	0,592
18	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 242 128 12 1	2,117 2,235 1,906 2,166 1,000	1,363 1,238 0,959 1,114 ,	1,931	4 395 399	0,105
19	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	16 243 128 12 1	3,000 2,818 2,820 2,333 1,000	1,632 1,366 1,300 1,370 ,	0,897	4 395 399	0,466
20	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 242 130 12 1	3,352 3,392 3,400 2,916 2,000	0,996 1,155 1,110 1,164 ,	0,887	4 397 401	0,471
21	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	18 241 130 12 1	4,166 4,161 4,215 4,333 4,000	1,248 1,026 0,948 0,984 ,	0,135	4 397 401	0,969

22	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 242 130 12 1	4,176 3,624 3,553 3,333 2,000	0,808 1,113 1,012 1,302 ,	2,033	4 397 401	0,089
23	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	18 242 129 12 1	4,333 4,169 4,240 4,166 5,000	1,084 1,104 0,845 0,937 ,	0,337	4 397 401	0,853
24	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 242 129 12 1	2,294 2,690 2,457 2,833 2,000	1,490 1,307 1,192 1,029 ,	1,111	4 396 400	0,351
25	Orta Lise Yüksek Yüksek Lisans Doktora	17 242 127 12 1	3,529 3,433 3,220 3,250 2,000	1,328 1,248 1,308 1,215 ,	0,972	4 394 398	0,422

*P<0,05

Değerli Meslektaşlarım,
Elinizdeki anket, bir eğitim araştırması için hazırlanmıştır. Söz konusu araştırma çerçevesinde sizin;iş,insan ve insanın içinde yaşadığı çevre ile ilgili bazı konulardaki görüşlerinizin alınması;ayrıca halen çalıştığınız birimle ilgili bazı uygulama ve durumları değerlendirmemiz amaçlanmaktadır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketle toplanan bilgiler,tek tek bireylerle ilgili olarak değil,grup içinde değerlendirilecek;araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle anketlere lütfen Adınızı ve Soyadınızı YAZMAYINIZ. Sizce en uygun cevabı (X) ile işaretleyiniz veya kısaca yazınız. İlgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Mahmut AZMAZ

BİRİNCİ BÖLÜM ANKET SORULARI

- 1- Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
- 2- İşyerindeki Göreviniz : () Memur () Amir
- 3- Öğrenim Durumunuz : () Ortaokul
() Lise ve dengi okul () Yüksek Lisans
() Yüksek Okul veya Fakülte () Doktora
- 4- Doğduğunuz Yer : () İl () İlçe () Köy
- 5- Çalıştığınız Şube (birim) : () Çevik Kuv.Şb.Müd. () Güvenlik Şb.Müd.
() Terörle Müc.Şb.Müd. () Pasaport Şb.Müd
() Trafik Den. veya Tesc.Şb.Müd. () Karakol
() Diğer (belirtiniz.....)
- 6- İşyerinde çalışma şekliniz : () Resmi üniformalı () Sivil

İKİNCİ BÖLÜM ANKET SORULARI					
	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1-Başarılı olan personel maddi yada manevi olarak ödüllendirilir.					
2-Personelin görevle ilgili yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır.					
3-Görevle ilgili yenilik ve değişimler personelce kolay kabul edilir.					
4-Kurumda her personel görevini sıkı kontrolden uzak bir ortamda yapar.					
5-Biriminize yeni gelen bir personel,kısa sürede birime ve diğer personele alışır.					
6-Birim Personeli arasında karşılıklı bir dostluk ve güven hakimdir.					
7-Personelin mesleki gelişimi için yönetim her türlü desteği sağlar.					
8-Kurumun başarılı olması için herkes üzerine düşeni yapar.					
9-Kurumda her personel görevle ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaz.					
10-Kurumda sonuçlardan çok formalite, prosedür ve kurallara önem verilir.					
11-Personel,kurum amaçlarını aynı şekilde anlayıp yorumlamaktadır.					
12-Kurum,aile ve toplumun beklentilerini karşılamaktadır.					
13-Mesleki konularda personel arasında iyi bir yarışma vardır.					
14-Personele göreviyle ilgili konularda yönetim her türlü yardımı sağlar.					
15-Personel arasında iyi bir yardımlaşma ve işbirliği alışkanlığı vardır.					
16-Kurumdaki değerler,aile ve toplumda ki egemen değerlerle benzerlik gösterir.					
17-Yönetim,personelin göreviyle olduğu kadar sosyal yaşantısıyla da ilgilenir.					
18-Personel kurumla ilgili düşüncelerini çekinmeden açıklayabilir.					
19-Yönetim kurum dışından gelebilecek etki ve baskılara karşı kurumu korur.					
20-Kurumda Personelin eğitim ve beceri ediniminden çok,göreviyle ilgili bilgi sahibi olup olmamasına önem verilir.					
21-Birimle ilgili önemli kararlar yöneticilerin toplantılarında alınır.					
22-Personel arasındaki çatışmalar, karşılıklı anlayış içinde çözümlenebilir.					
23-Yönetim tüm personelin çok başarılı olmasını bekler.					
24-Görevle ilgili belirsiz(yasa ve yönetmeliklerde yer almayan) durum-larda Personel riski göze alarak kendileri karar verebilirler.					
25-Yöneticiler görevin yerine getirilip getirilmediğinden çok,personelin standartlara ne kadar uyduğu anlayışını benimserler.					

ÖZGEÇMİŞ

1968 yılında Yozgat ili Çandır ilçesinde dünyaya geldi. İlk, orta ve lise öğrenimini babasının memuriyeti dolayısıyla Çorum, Yozgat ve Kars illerinde tamamladı. 1985 yılında 9 Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümüne girdi. 1989 yılında mezun olduktan sonra aynı yıl Polis Akademisi'ne girerek 1990 yılında Komiser Yardımcısı olarak mezun oldu.

Memuriyet hayatına 1990 yılında Adana Polis Koleji'nde Komiser Yardımcısı olarak başladı. 1992 yılında Adana Polis Koleji'nin Polis Okuluna dönüştürülmesi ile 1994 yılına kadar burada idareci olarak çalıştı. Bu süre içerisinde polis okulu öğrencilerine çeşitli dersler verdi. 1994 yılında şark görevi dolayısıyla Erzurum Emniyet Müdürlüğü'nde Komiser rütbesi ile göreve başladı. 1995 Aralık ayında Adıyaman'da Jandarma Komando Asteğmen olarak ifa ettiği vatani görevini tamamlayarak Erzurum Emniyet Müdürlüğü Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü'nde tekrar göreve başladı. Daha sonra Pasaport ve Yabancılar Şube Müdürlüğü'nde başkomiser rütbesiyle görev yaptı. 1999 yılında Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim dalında yüksek lisansa başladı. Şark görevini bitirdikten sonra 2000 yılında Ankara Emniyet Müdürlüğü Güvenlik Şube Müdürlüğü'nde Emniyet Amiri olarak göreve başladı. Bu görevi ifa ederken 2002 yılında 1,5 yıllık bir süre ile Kosova'da Birleşmiş Milletler Geçici Polis Gücü'nde görev yaptı.

Halen Ankara Emniyet Müdürlüğü Güvenlik Şube Müdürlüğü'nde 4.Sınıf Emniyet Müdürü olarak çalışmakta olan yazar, evli ve 2 çocuk babası olup İngilizce bilmektedir.