

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Anabilim Dalı

Doktora Tezi

EMNİYET TEŞKİLATI'NDA İLETİŞİM VE
ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ
İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama

Mustafa ÜSTÜN

2502030134

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Sedat MURAT

İstanbul, 2007

ÖZ

Emniyet Teşkilatı'nda iletişimin çalışanların verimliliğini etkilediği varsayılmakta ve kurumsal anlamda iyi yönetilemediği iddia edilmektedir. Bu varsayım ve iddiayı araştırmak üzere, Emniyet Teşkilatı'ndaki mevcut iletişim durumunu ortaya koymak ve iletişimin çalışanların verimliliğine etkisini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu amaçla yönetim bilimi, örgüt ve yönetim kuramları ve kurumsal iletişim konularını kapsayan bir literatür taraması yapılarak teorik alt yapı hazırlanmıştır.

Kurumsal iletişim açısından bakmak suretiyle Emniyet Teşkilatı'ndaki mevcut iletişim durumu, kurum içi ve kurum dışı iletişim faktörleri açısından ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, Emniyet Teşkilatı'nın kurum içi iletişimi teknik iletişim ve bilgi teknolojileri ile kişiler arası iletişim başlıkları altında incelenmiştir. Medya, halk ve diğer kurum ve kuruluşlarla iletişim başlıkları altında kurum dışı iletişim incelenmiş ve hem kurum içi hem de kurum dışı iletişimde kullanılan yazılı iletişim anlatılmıştır.

Verimlilik yönetimindeki yeni yaklaşımlar çerçevesinde verimlilik kavramı, polis verimliliği ve verimlilik iletişim ilişkisi anlatılmıştır. Emniyet Teşkilatı'ndaki mevcut iletişim yapısı ve iletişim faktörlerine dayanılarak hazırlanan anket, İstanbul Emniyet Müdürlüğü personeline uygulanmak suretiyle iletişimin çalışanların verimliliğine etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırılan probleme çözüm getireceği ileri sürülen ve “ Daha Verimli Bir Emniyet Teşkilatı İçin Yeni Bir Model: Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı” başlığı altında geliştirilen öneriye yer verilmiştir.

Son olarak, çalışmanın hipotezleri ile alan araştırmasında ulaşılan sonuçlar karşılaştırılarak bir değerlendirme yapılmış ve bu konuda bundan sonra araştırılması gerektiği düşünülen noktalara değinilmiştir.

ABSTRACT

It is assumed that communication in police organization affects employee on productivity and it is set forth that communication in police organization can not be managed well in organizational meaning. To research this hypothesis and claim, it is intended to bring up present status of communication in police organization and to determine the communication's effects on employee productivity. For this aim, it is prepared that a theoretical substructure including science of management, organization and management theories and organizational communication topics to look at searchingly literature.

The current status of communication in police organization is presented in terms of internal and external communication of organizational factors. This presentation is held through organizational communication perspective. In this context, internal communication of police organization is examined under two major titles: Technical communication and information technologies, and interpersonal communication. External communication of police organization is studied in terms of communication with media, public, and other organizations and institutions. In addition, the written communication used for both internal and external communication is described.

The productivity concept, police productivity, and the relationship between productivity and communication are analyzed in the light of new approaches for productivity management. A survey is prepared based on the current status of communication in police organization and other communication factors. The effects of communication on employee productivity are tried to identify by means of application of this survey among the personnel of Istanbul Police Department. These study findings can suggest a solution for the research problem under a new concept "A New Model For A More Productive Police Organization: Organizational Communication Department". That is, these study findings clearly prove that a new structure for a better communication in police organization will be a good solution.

Finally, the study hypothesis and the survey results are compared and evaluated. The focal points for further study are referred in this field.

ÖNSÖZ

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. yüzyılda, yönetim kavramı insanı merkeze alarak yeniden şekillenmiş, kurumların esnek ve şeffaf bir yönetim anlayışıyla amaç ve hedeflerine ulaşmasında iletişim daha da önemli hale gelmiştir. Emniyet Teşkilatı gibi insana yönelik hizmet üreten bir kurumun çalışanlarının daha verimli hale gelmesinde iletişimin önemi artmıştır. Bu çerçevede, yönetim ve örgüt kuramları ile kurumsal iletişim bağlamında, Emniyet Teşkilatı'nın mevcut iletişim durumu ortaya konularak, iletişimin çalışanların verimliliğine etkisi anket yöntemiyle tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Yönetim bilimine genel bir bakıştan sonra, ön plana çıkan örgüt ve yönetim kuramları, kurum kültürü ve kurumsal iletişim, Emniyet Teşkilatı'na bakan yönleri de tartışılarak anlatılmıştır. Emniyet Teşkilatı'nın mevcut iletişim durumu kurumsal iletişim kavramları etrafında ele alınmış, verimlilik yönetiminde yeni yaklaşımlar ve polis verimliliği konuları dile getirilmiştir. İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde uygulanan anketle iletişimin çalışanların verimliliğine etkisi ortaya konulmuştur. Kurum içi ve kurum dışı iletişimi ifade eden kurumsal iletişimin daha iyi yönetilmesi için Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı önerisi kapsamlı olarak dile getirilmiştir.

Emniyet Teşkilatı'na bilimsel bir katkı sunmak amacıyla çıkılan bu yolda, bize her türlü desteği veren Prof. Dr. Sedat MURAT'a, Prof. Dr. Salih AYNURAL'a, Prof. Dr. Berrak KURTULUŞ'a, Doç. Dr. Murat ÖZGEN'e, yabancı kaynak temininde yardımlarını esirgemeyen Teksas Üniversitesi doktora öğrencisi İshak ÇELİK'e, Emniyet Genel Müdürlüğü, İstanbul Emniyet Müdürlüğü ve Güvenlik Şube Müdürlüğü'nde çalışan değerli meslektaşlarıma çok teşekkür ederim.

Mustafa ÜSTÜN

Haziran 2007, İstanbul

İÇİNDEKİLER

Öz	iii
Abstract.....	iv
Önsöz.....	v
İçindekiler.....	vi
Tablolar Listesi.....	xi
Şekiller Listesi.....	xiv
Kısaltmalar Listesi.....	xv
 GİRİŞ	 1
 1. YÖNETİM BİLİMİ, ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARI, KURUMSAL İLETİŞİM	 5
1.1. YÖNETİM BİLİMİNE GENEL BAKIŞ	5
1.2. ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARI	7
1.2.1. Klasik Örgüt ve Yönetim Kuramları.....	8
1.2.1.1. Henry Fayol- Yönetim Teorisi veya İlkeleri.....	8
1.2.1.2. Max Weber - Bürokrasi Teorisi.....	11
1.2.1.3. Frederick Taylor - Bilimsel Yönetim.....	13
1.2.2. Neoklasik Örgüt ve Yönetim Kuramları.....	14
1.2.2.1. Elton Mayo - İnsan İlişkileri.....	14
1.2.2.2.M.Parker Follett-Katılımcı Yönetim ve Yönetimde İşbirliği.....	16
1.2.2.3. Abraham Maslow - Örgütlerde Motivasyon Yaklaşımları...18	
1.2.3. Çağdaş Örgüt ve Yönetim Kuramları	19
1.2.3.1. Sistem Yaklaşımı	20
1.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Theory)	22
1.2.3.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	23

1.3. KURUMSAL İLETİŞİM.....	26
1.3.1. Kurumsal İletişimin Tanımı.....	27
1.3.2. Kurumsal İletişimin Önemi ve Amacı.....	27
1.3.3. Kurumsal İletişimin Kapsamı ve İşleyişi.....	29
1.3.3.1. Biçimsel (Formel) İletişim Yöntemleri.....	30
1.3.3.1.1. Dikey İletişim.....	30
1.3.3.1.2. Yatay İletişim.....	31
1.3.3.1.3. Çapraz (Diyagonal) İletişim.....	32
1.3.3.2. Biçimsel Olmayan (Doğal-İnformel) İletişim Yöntemleri...32	
1.3.4. Kurumsal İletişim Ağ Modelleri.....	34
1.3.5. Kurumlarda Yazılı İletişim.....	34
1.3.6. Kurumlarda Teknik İletişim ve Bilgi Teknolojileri.....	36
1.3.7. Kurumlarda İletişimdeki Engeller ve Çözüm Yolları.....	37
1.3.8. Kurum Kültürü ve Kurumsal İletişim.....	44
 2. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA İLETİŞİM.....	 49
2.1. EMNİYET TEŞKİLATI.....	49
2.2. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA KURUM İÇİ İLETİŞİM.....	52
2.2.1. Emniyet Teşkilatı'nda Teknik İletişim ve Bilgi Teknolojileri.....	54
2.2.1.1.MOBESE (Mobil Elektronik Sistem Entegrasyonu).56	
2.2.1.2. Cep Telefonu.....	59
2.2.1.3. Polnet.....	61
2.2.1.4. İnternet.....	63
2.2.1.5. Telsiz.....	65
2.2.1.6. Telefon ve Dahili Telefon.....	66
2.2.1.7. Teleks ve E-Posta.....	67
2.2.2. Emniyet Teşkilatı'nda Kişiler arası İletişim.....	68
2.2.2.1. Astın Üstle İletişimi.....	69
2.2.2.2. Üstün Astla İletişimi.....	70

2.2.2.3. Ekip İçi İletişim.....	72
2.2.2.4. Büro Çalışanları Arasında İletişim.....	72
2.2.3. Emniyet Teşkilatı'nda Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmaları.....	73
2.3. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA MEDYA İLE İLETİŞİM.....	75
2.3.1. Basın Protokol ve Halkla İlişkiler	78
2.3.2. Emniyet-Polis Muhabirleri.....	80
2.4. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA HALKLA İLETİŞİM.....	82
2.4.1. Emniyet Teşkilatı'nda Halkla İletişimde Kullanılan Araçlar.....	86
2.4.1.1. Polis Radyosu	87
2.4.1.2. Polis İmdat 155.....	88
2.4.1.3. İnternet Hizmetleri.....	90
2.4.1.4. Şikayet, Dilek ve Öneri Kutuları.....	91
2.4.1. 5. 10 Nisan Polis Bayramı Etkinlikleri.....	92
2.4.1.6. Basılı Yayınlar.....	93
2.4.1.7. Görsel ve İşitsel Yayınlar	93
2.4.1.8. Toplantılar, Konferanslar ve Paneller.....	94
2.4.1.9. Sosyal Olaylar ve Sergiler.....	95
2.4.1.10.Toplum Destekli Polislik Kapsamındaki Çalışmalar	95
2.4.1.11. Gezici Polis Merkezi Araçları ve Devriyeler.....	96
2.4.1.12. Yüz yüze İlişkiler.....	97
2.5. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA YAZILI İLETİŞİM.....	97
2.6. DİĞER KURUM VE KURULUŞLARLA İLETİŞİM.....	100

3. VERİMLİLİK YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR VE EMNİYET TEŞKİLATI'NDA İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ, İSTANBUL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'NDE ALAN ARAŞTIRMASI VE YENİ BİR MODEL ÖNERİSİ.....	104
3.1. VERİMLİLİK KAVRAMI VE YENİ YAKLAŞIMLAR.....	105
3.1.1. Polis Verimliliği.....	107
3.1.2. Verimlilik ve İletişim İlişkisi.....	111
3.2. İSTANBUL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'NDE ALAN ARAŞTIRMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	113
3.2.1. Alan Araştırmasının Amacı ve Kapsamı.....	113
3.2.2. Alan Araştırmasının Yöntemi.....	114
3.2.2.1. Alan Araştırmasına Katılan Çalışanlara Ait Genel Bilgiler.....	114
3.2.2.2. Çalışmanın Sınırlılıkları.....	117
3.2.3. Emniyet Teşkilatı'nda Kurum İçi İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi.....	118
3.2.3.1. Emniyet Teşkilatı'nda Çalışanların İletişim Konusundaki Düşünceleri.....	118
3.2.3.2. Çalışanlar Arasındaki İletişim ve Verimliliğe Etkisi.....	121
3.2.3.3. Teknik İletişim, Bilgi Teknolojileri ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi.....	126
3.2.3.4. Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmaları ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi.....	130
3.2.4. Emniyet Teşkilatı'nda Medya İle İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi.....	131
3.2.4.1. Emniyet Teşkilatı Çalışanlarının Medya İle İletişim Konusundaki Düşünceleri.....	132
3.2.4.2. Medya İle İletişimin Çalışanların Verimliliğine Etkisi.....	134
3.2.5. Emniyet Teşkilatı'nda Halkla İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi	136
3.2.5.1. Emniyet Teşkilatı Çalışanlarının Halkla İletişim Konusundaki Düşünceleri.....	136

3.2.5.2. Halkla İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi.....	139
3.2.6. Emniyet Teşkilatı'nda Yazılı İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi.....	141
3.2.6.1. Çalışanların Yazılı İletişim Konusundaki Düşünceleri.....	141
3.2.6.2. Yazılı İletişimin Çalışanların Verimliliğine Etkisi.....	142
3.2.7. Emniyet Teşkilatı'nda Diğer Kurum ve Kuruluşlarla İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi.....	144
3.2.7.1. Çalışanların Diğer Kurum ve Kuruluşlarla İletişim Konusundaki Düşünceleri.....	144
3.2.7.2. Diğer Kurum ve Kuruluşlarla İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi.....	146
3.3. DAHA VERİMLİ BİR EMNİYET TEŞKİLATI İÇİN YENİ BİR MODEL: KURUMSAL İLETİŞİM DAİRE BAŞKANLIĞI.....	148
3.3.1. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın Kurum Yapısı İçindeki Yeri.....	151
3.3.2. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın Yapısı.....	152
3.3.3. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın Amaçları ve İşlevleri.....	154
3.3.4. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın Çalışma İlkeleri.....	157
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	161
KAYNAKÇA.....	164
EKLER.....	175
ÖZGEÇMİŞ.....	197

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo. 1.3.8.1. Kurum Yapısı – Kurum Kültürü – Kurumsal İletişim İlişkisi.....	46
Tablo. 2.4.1.2.1. 2006 Yılında 155 Polis İmdat Acil Çağrı Merkezine en çok gelen ihbar türleri.....	89
Tablo.2.4.1.2.2. 2005-2006 yıllarında 155 Polis İmdat Acil Çağrı Merkezine yapılan ihbarların suç türlerine göre genel istatistiği.....	89
Tablo.1. Polisin Verimliliği Denilince Ne Anlaşıyor?.....	110
Tablo.2. Emniyet Teşkilatı’nda Verimliliğin Önündeki En Büyük Engelin Ne Olduğu Düşünülmektedir?.....	112
Tablo.3. Ankete Katılanların Rütbelere Göre Dağılımı.....	115
Tablo.4. Ankete Katılanların Teşkilattaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı.....	115
Tablo.5. Ankete Katılanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı.....	116
Tablo.6. Ankete Katılanların Çalıştıkları Ortama Göre Dağılımı.....	116
Tablo.7. Çalışanların Kendilerini İletişim Becerilerini Kullanma Konusunda Yeterli Bulma Durumu.....	118
Tablo.8. Bir Polis İçin İletişim Becerisi Silah Kullanmak Kadar Önemli Bir Özelliştir.....	119
Tablo.9. Emniyet Teşkilatı’nda İletişim Konusunda Yeteri Kadar Hizmet İçi Eğitim Verilme Durumu.....	119
Tablo.10. Emniyet Teşkilatı Personelinin İletişimin Önemini Yeteri Kadar Kavrama Durumu.....	120
Tablo.11. İş Yoğunluğundan Dolayı İşlerin Aciliyet Derecelerinin Doğru Belirlenmemesi İletişim Kopukluklarına Neden Olmaktadır.....	121
Tablo.12. Sağlıklı İletişim Kurulabilen Üstlerle Çalışmanın İş Verimini Artırma Durumu.....	122
Tablo.13. Sağlıklı İletişim Kurulabilen Astlarla Çalışmanın İş Verimini Artırma Durumu.....	122
Tablo.14. Astlarla Olumsuz İletişimin Çalışmaların Verimliliğini Olumsuz Etkileme Durumu.....	123
Tablo.15. Üstlerle Olumsuz iletişimin Çalışmaların Verimliliğini Olumsuz Etkileme Durumu.....	123

Tablo.16. Emniyet Teşkilatı'nda Ekip İçi İletişim Sağlıklı Olma ve Çalışanların Verimini Artırma Durumu.....	124
Tablo.17. Emniyet Teşkilatı'nda Büro Hizmetlerinde Görevli Personelin Kendi Arasındaki İletişimin Sağlıklı Olma Durumu.....	124
Tablo.18. Çalışma Ortamında Sağlıklı, Güler Yüzlü Bir İletişim Olsa Verim Artar.....	125
Tablo.19. Talimatlar Anlaşılır Bir Biçimde Verilmediğinden Verimlilik Düşmektedir.....	125
Tablo.20. Görev Öncesi Yeterli Bilgilendirme Yapılmadığından İstenilen Verim Alınamamaktadır.....	126
Tablo.21. Personelin Çalıştığı Birimde Bilgisayar Kullanma İmkânı.....	127
Tablo.22. İnternetin Kişisel Olarak Çalışmalardaki Verimi Artırma Durumu.....	127
Tablo.23. Mobese'nin İstanbul Polisinin Verimini Artırdığını Düşünüyorum.....	128
Tablo.24. Kurumsal Abonelikle Beraber Cep Telefonunun Çalışmalardaki Verimi Artırma Durumu.....	128
Tablo.25. Emniyet Teşkilatı'nda Telsiz Polisin Verimini Artıran Bir İletişim Aracıdır.....	129
Tablo.26. PolNet'in Polisin Verimliliğini Artırma Durumu.....	129
Tablo.27. Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmaları (Geziler, Kamplar, Dilek Öneri Kutuları, Maddi Yardımlar, Takdir ve Taltif, Yazılı ve Görsel Yayınlar) Yeteri Kadar Yapılma Durumu.....	130
Tablo.28. Emniyet Teşkilatı'ndaki Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmalarının Verimi Artırma Durumu.....	131
Tablo.29. Emniyet Teşkilatı'nın Medyayı Bilgilendirme Amaçlı Faaliyetlerini Yeterli Bulma Durumu.....	132
Tablo.30. Emniyet-Polis Muhabirlerinin Polisin Çalışmalarını Objektif Olarak Yansıttığını Düşünüyorum.....	133
Tablo.31. Medya Polis İlişkilerinin Daha Sağlıklı Bir Düzeye Gelmesi İçin Yapılacak Çalışmalarda En Büyük Görev Emniyet Teşkilatı'na Düşmektedir.....	133
Tablo.32. Emniyet Teşkilatı'nın Kurum Olarak Medya İle İletişimi Yeterlidir.....	134
Tablo.33. Medyanın Yansıttığı Polis İmajı/Algısının Çalışmaların Verimini Olumsuz Etkileme Durumu.....	135

Tablo.34. Halkın İşle İlgili Olarak Benimle Kurduğu İletişim Sağlıklıdır.....	137
Tablo.35. Kişisel Olarak Halkla Sağlıklı Bir İletişim Kurduğuma İnaniyorum.....	137
Tablo.36. Emniyet Teşkilatı Personelinin Halkla Kurduğu İletişim Sağlıklıdır ve Güvene Dayalıdır.....	138
Tablo.37. Emniyet Teşkilatı'nın Genel Olarak Halkla İletişimi Çalışmalarımın Verimini Pozitif Olarak Etkiliyor.....	139
Tablo.38. Halkın İşle İlgili Olarak Benimle Kurduğu İletişim Verimimi Artırmaktadır.....	140
Tablo.39. Emniyet Teşkilatı'nda Yazılı İletişim Denildiğinde Ne Anlaşılmaktadır.....	141
Tablo.40. Polisin Tuttuğu Tutanak Adli Makamlarda Suçluların Cezalandırılmasında Çok Büyük Önem Taşımaktadır.....	142
Tablo.41. Emniyet Teşkilatı'ndaki Yazılı İletişimin (Tutanaklar, Üst Yazılar, Raporlar vb.) Verimi Düşürme Durumu.....	143
Tablo.42. Emniyet Teşkilatı'nın Diğer Devlet Kurumlarıyla İletişimi Başarılıdır...	144
Tablo.43. Emniyet Teşkilatı'nın Diğer Güvenlik Kurumlarıyla İletişimi Başarılıdır.....	145
Tablo.44. Emniyet Teşkilatı'nın Sivil Toplum Kuruluşları ve Özel Sektörle İletişimi Başarılıdır.....	146
Tablo.45. Diğer Kurum ve Kuruluşların Polisle İletişimi Sağlıklıdır ve Verimi Artırmaktadır.....	147
Tablo.46. Emniyet Teşkilatı'nın Kurumsal İletişimini Yönetmek Üzere Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı Kurulmalıdır.....	159

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1.2.3.1.1. Sistem Yaklaşımına Göre Kurumsal Kararlarda Kullanılan Karmaşık İlişkiler Modeli.....	21
Şekil.2.2.1.1.1. Mobese'nin Yapısını Gösteren Genel Şema.....	56
Şekil 3.3.1. Polis Algısının Oluşmasında Kurumsal İletişim Fonksiyonu.....	150
Şekil 3.3.1.1. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın Kurum Yapısı İçindeki Yeri.....	152
Şekil 3.3.2.1. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın yapısı.....	153

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
BİMER	: Başbakanlık İletişim Merkezi
CBS	: Coğrafi Bilgi Sistemleri
DNA	: Deoksiribo Nükleik Asit
E-Posta	: Elektronik Posta
FM-VHF	: Uzun Dalga-Kısa Dalga
G.B.T.	: Genel Bilgi Toplama
GPRS	: Coğrafi Cep Radyo Sistemi
GSM	: Global System for Mobile
IIMAC	: Intention, Information, Method, Administration, Communication
IP	: İnternet Protokol
IPA	: Uluslararası Polis Birliği
KİHBİ	: Kaçakçılık İstihbarat Haberleşme Bilgi İşlem
MOBESE	: Mobil Elektronik Sistem Entegrasyonu
M.Ö.	: Milattan Önce
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
ÖSYM	: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi
PolNet	: Polis Bilgisayar Ağı
SPSS	: İstatistik Analiz Paket Programı
TEYEV	:Türk Emniyet Teşkilatı Şehitleri Malulleri Dul ve Yetimlerine Eğitim Yardım Vakfı
TRT	: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu
TWINNING	: Eşleştirme
VPN	: Sanal özel ağ
Web	: Wide Electronic Broadcast

GİRİŞ

Yönetim kavramı, insanın sosyal hayata geçişinden günümüze kadar varolmuştur. Milattan önceki devirlerden sanayi devrimine kadar yönetim denildiğinde akla hep devlet yönetimi gelmiştir. Sanayi devrimiyle beraber işletme yönetimi de önem kazanmaya başlamış ve zamanla ön plana geçmiştir. Artık kamu yönetimi toplumu yönetmek yerine topluma hizmet etmek ilkesini benimsemiş ve özel sektörün bir bölümünü oluşturan hizmet sektörüyle aynı yönetim anlayışıyla hareket etmeye başlamıştır.

Günümüz modern toplumlarında devlet adına, kamu düzeni ve yasaların uygulanmasında temel görev güvenlik birimleri tarafından yerine getirilmektedir. Güvenlik hizmetinin esas amacı, devletin, toplumun ve fertlerin güvenliklerinin sağlanmasıdır. Bu amacın gerçekleşmesiyle, her türlü ekonomik ve sosyal faaliyetler devam etmekte, toplum dengeli ve huzurlu bir gelişme süreci içinde olmaktadır. Devlet ve diğer ekonomik ve sosyal kurumların düzenli ve engelsiz bir şekilde çalışması, kişilerin özgürlüklerinin hak ve sınırları içerisinde ve sorumlulukların yerine getirilmesi kaydıyla can, mal ve namus güvenliklerinin sağlanması, güvenlik hizmetinin kapsamını oluşturmaktadır.

Her alanda yaşanan gelişmelere paralel olarak, insanın bütün yönleriyle değerinin anlaşılmasına başlaması neticesinde, yönetim ve organizasyon yaklaşımları değişmiş ve insanı merkeze alan bakış açısı hakim olmuştur. Emniyet Teşkilatı da topluma güvenlik hizmeti sunan bir kurum olarak, hem kamu yönetimi hem de işletme yönetimi ilkelerini harmanlamak suretiyle yeniden yapılanma yoluna gitmektedir. Demokratik değerlerin toplumda yerleşmesiyle beraber, bireylerin hak ve özgürlüklerini üst seviyede yaşama arzusuna paralel olarak, baskıcı yönetim anlayışının yerini esnek ve şeffaf yönetim anlayışı almaya başlamıştır.

Bilgi dünyasında ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve değişimler, sanayi çağının önemli kavramı olan verimliliğin, yeni bir bakış açısıyla değerlendirilmesini ve yeniden tanımlanmasını gerekli hale getirmiştir. Artık çalışanlar, verimlilik tanımının içeriğine kalite, zaman kullanımı, müşteri memnuniyeti, teknoloji, bilgi, üretkenlik, toplumsal fayda, iş etiği, amaca ulaşma,

pazarlama, sürekli gelişme, yaratıcılık, iletişim, mutluluk gibi kavramları da katmaktadırlar.

Bu gelişmeler ışığında, Emniyet Teşkilatı'nda yerleşmeye başlayan topluma hizmet anlayışının yaygınlaşmasında ve bu anlayışın kök salmasında iletişimin yeri ve önemi inkar edilemez. Bununla beraber, büyük ölçüde yapısal nedenlerin bir sonucu olarak, Emniyet Teşkilatı'nın kurumsal iletişimi iyi yönetilememektedir. Bu bakış açısından hareketle, Emniyet Teşkilatı'nın daha etkili hale gelmesinde iletişimin önemine dikkat çekmek üzere, mevcut iletişim yapısını kurumsal iletişim açısından ortaya koymak ve çalışanların verimliliğine olan etkisini tespit etmek amaçlanmaktadır.

Tezin birinci bölümünde, iletişim konusu kurumsal açıdan ele alınmıştır. Yönetim bilimine genel bir bakışla, örgüt ve yönetim kuramlarının gelişimine değinilerek, bu gelişimin neticesinde daha da önemli hale gelen kurumsal iletişim incelenmiştir. Emniyet Teşkilatı'nın örgüt ve yönetim kuramları açısından tartışıldığı bu bölümde, kurum kültürü ve kurumsal iletişim ilişkisine de değinilmiştir. Böyle bir teorik çerçeveye, Emniyet Teşkilatı'nın kurumsal iletişiminin daha iyi yönetilmesi yolunda kuramsal bir alt yapı hazırlanmıştır.

İkinci bölümde, toplumun her bireyini yakından ilgilendiren bir kurum olarak Emniyet Teşkilatı'nın iletişim yapısı ortaya konulmaktadır. Burada, Emniyet Teşkilatı'nın kurum içi iletişimi teknik iletişim ve bilgi teknolojileri ile kişiler arası iletişim başlıkları altında incelenmiştir. Medya, halk ve diğer kurum ve kuruluşlarla iletişim başlıkları altında kurum dışı iletişim ele alınmış, hem kurum içi hem de kurum dışı iletişimde kullanılan yazılı iletişim anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, verimlilik kavramının yeni yaklaşımlarla ele alındığı günümüzde bir hizmet sektörü birimi olarak Emniyet Teşkilatı'ndaki iletişimin çalışanların verimliliğine etkisi anket yöntemiyle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Teorik bölümde incelenen konulara paralel olarak hazırlanan ve İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde çalışan personele uygulanan anket sorularıyla Emniyet Teşkilatı'ndaki iletişimin çalışanların verimliliğine etkisi ortaya konulmuştur. Anket sonucunda ortaya çıkan veriler ışığında yeni bir model önerisi getirilmiştir.

Emniyet Teşkilatı personelinin mesleğine uygun iletişim davranışlarının, halkla güvenilir, saygın bir ilişkinin yürütülmesine yönelik bilgi ve becerilerinin

geliştirilmesi verimi artıracaktır. İletişim becerileri, hem etkin ve verimli bir çalışma ortamı hem de olumlu, güvenilir, saygın bir kurumsal imaj için belirleyicidir. Çağımızın en önemli kavramlarından biri olan iletişimin Emniyet Teşkilatı'ndaki öneminin daha iyi anlaşılabilmesi ve iletişim merkezli bir kurum yapısının oluşturabilmesi için yeni bir model olarak, Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın kurulması önerisi getirilmiştir.

Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı, Emniyet Teşkilatı'nın teknik iletişimini yöneten Haberleşme Daire Başkanlığı ile bilgi teknolojileri konusundaki çalışmalarını yürüten Bilgi İşlem Daire Başkanlığı arasında koordinasyonu sağlayacak, kurum içi etkin iletişim çalışmalarını yürütecek, medya, halk ve diğer kurumlarla iletişim konusunda çağa uygun çalışmalar yapacak bir birim olacaktır. Kurumsal iletişimin bütünsel olarak planlanabileceği, değerlendirme ve analizlerin yapılabileceği, yeni stratejiler üreterek kurumun itibarının ve imajının daha iyi yönetilebileceği bu birimin Emniyet Teşkilatı'nın ve çalışanlarının verimini artıracığı öngörülmektedir.

Sürekli değişen ve gelişen büyük bir kurum olan Emniyet Teşkilatı'nda iletişimin çeşitli açılardan çalışanların verimliliği üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Kurumsal iletişim imkanlarının gelişmesiyle birlikte, açık, dürüst ve insancıl iletişimin hakim olduğu bir kurumda verimliliğin yüksek olacağı değerlendirilmektedir.

Yukarıda açıklanan çerçeve içinde test edilmek üzere belirlenen hipotezler şu şekilde sıralanmakta ve araştırma metodolojisini içeren üçüncü bölümde analiz edilmektedir:

1. Emniyet Teşkilatı'ndaki teknik iletişim imkanları çalışanların verimliliği üzerinde pozitif etki yapmaktadır.
2. Emniyet Teşkilatı'nda sağlıklı iletişim kurabilen ast ve üstlerin verimliliği artar.
3. Emniyet Teşkilatı'nın medya ile iletişimi sağlıklı bir yapıda olmadığından çalışanların verimliliğine negatif etki yapmaktadır.
4. Emniyet Teşkilatı'nın halkla iletişimi yetersizdir ve çalışanların verimliliği üzerinde olumsuz etki yapmaktadır.

5. Emniyet Teşkilatı'nın diğer kurum ve kuruluşlarla iletişimi sorunludur ve çalışanların verimliliğine olumsuz etki etmektedir.

Belirlenen konuyu araştırmak amacıyla oluşturulan çalışma planı çerçevesinde; literatür taraması yapılarak başta Ankara'daki Yüksek Öğretim Kurumu Merkez kütüphanesi olmak üzere, İstanbul'daki birçok üniversitenin kütüphanesindeki temel kaynaklardan teorik bölüme ilişkin bilgilere ulaşılmıştır. Ayrıca, bazı Amerikan Üniversitelerinin kütüphanelerindeki elektronik kaynaklar taranarak konuya ilişkin araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma ve incelemeler neticesinde; Emniyet Teşkilatı'ndaki iletişimin yönetim problemi bağlamında kurumsal iletişim açısından ele alınmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede, birinci ve ikinci bölüm yazılmış; üçüncü bölümde verimlilik yönetiminde yeni yaklaşımlar ve polis verimliliği ele alınmıştır.

Emniyet Teşkilatı'ndaki iletişimin çalışanların verimliliğine etkisini ölçmek amacıyla, İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde alan araştırması yapmak üzere anket formu hazırlanmıştır. Emniyet Genel Müdürü'nün onayı alınarak anket formları İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nün Vatan caddesi, Gayrettepe ve Bayrampaşa Çevik Kuvvet binalarındaki ve merkeze yakın ilçe emniyet müdürlüklerindeki 600 personele rastgele dağıtılmıştır. Tam olarak doldurulup geri döndürülen 586 adet anket formundaki verilere ait sonuçlar, İstatistik Analiz Programı (SPSS 13.0) vasıtasıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir. Emniyet Teşkilatı'ndaki iletişimin kurumsal anlamda daha iyi yönetilebilmesi için Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı önerisiyle birlikte tez sonuçlandırılmıştır.

1. YÖNETİM BİLİMİ, ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARI, KURUMSAL İLETİŞİM

Emniyet Teşkilatı'ndaki mevcut iletişim durumunu kurumsal iletişim açısından ortaya çıkarmak ve çalışanların verimliliğine etkisini tespit etmek amacıyla çıkılan yolda bir kuruma hangi açıdan baktığınız önemlidir. Zira, nasıl ve nereden bakılırsa öyle görülür. Bu çalışmada Emniyet Teşkilatı'na bakış noktasını, başlıkta da belirtildiği üzere yönetim bilimi, örgüt ve yönetim kuramları ve kurumsal iletişim oluşturmaktadır. Bu teorik çerçeve oluşturulurken bilimsel bir arka plan sağlamak hedeflenmiştir. Bu bağlamda, birinci bölümde bilim adamlarının, araştırmacıların ve uzmanların yazmış olduklarına dayanarak, belirtilen konulara dair özet bir teorik çerçeve oluşturulacak ve Emniyet Teşkilatı'na bakan yönleri tartışılacaktır.

1.1. YÖNETİM BİLİMİNE GENEL BAKIŞ

İnsanlık tarihinde yönetim kadar çabuk ortaya çıkmış ve o kadar çabuk etkide bulunmuş bir başka kurum pek yoktur.¹ Yönetim; elimizdeki bilgileri, istediğimiz sonuçlara ulaşmak için nasıl kullanacağımızı gösteren bilgidir. Yönetim kavramı, daha çok özel sektör kuruluşlarında gelişmişse de, bugün modern kuruluşların hepsinde gereklidir ve konunun ticaretle ilgili olup olmaması önemli değildir. İster devlet ya da kar amaçsız kuruluş (dernek, vakıf vb.), ister özel sektör işletmesi olsun tüm kuruluşlarda yönetime ihtiyaç vardır.²

Yönetim, insanın ve insan ilişkilerinin olduğu her yerde ve her zaman var olmuştur. Tarihçiler yönetim düşüncesinin ilk çağda yaşamış medeniyetlerde dahi var olduğunu ve zaman içinde gelişme gösterdiğini ifade etmektedirler. Tarihçi Daniel A. Wren'e göre, organizasyon ve yönetim düşüncesinin başlangıcı M.Ö. 5000'li yıllara kadar gitmektedir. Yönetim alanında ilk önemli katkı, hem ticari ilişkilerinde hem de devlet yönetiminde geçerli olan ilkelere ve kayıtlara sahip olan Sümerler tarafından M.Ö. 5000 yılında yazılı kayıtların tutulmasıyla yapılmıştır. Mısırlıların da M.Ö. 4000-2000 yıllarında planlama, örgütleme ve kontrol

¹ Peter F. Drucker, **Klasik Drucker**, (Çeviren: Zülfü Dicleli), İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, 2006, s. 203

² Melih Arat, **Yönetimin Geleceği**, İstanbul, Varlık Yayınları, 2006, s. 15

ihtiyaçlarını anlamış oldukları ve M.Ö. 2700 yıllarında “yerinden yönetim”, “yönetimde dürüstlük” ve “halka iyi davranma” ilkelerini bildikleri anlaşılmaktadır.³

Mısırlılar, bugün modern yönetimin önemli bir aracı olan “ileriye dönük tahmin” ve “planlama” konusunda çalışmalar yapmışlardır. İbraniler ve Babilliler’in “organizasyon” ve “yönetim” alanındaki düşünce ve uygulamaları da önem taşımaktadır. Yine ilk çağda, Antik Yunan Felsefesi, bugün sadece yönetim alanında değil, ekonomi, siyaset, sosyoloji gibi pek çok sosyal bilimler alanında temel olarak kabul edilmektedir. Roma imparatorluğu döneminde de organizasyon ve yönetim alanında gelişmeler olmuştur. Bu dönemde küçük çapta bazı imalathanelerin (silah, tekstil ve çanak-çömlek fabrikaları) varlığı dikkat çekmektedir.⁴

Dini kurumlar da yönetim prensiplerine önemli miktarda bilgi katkısı sunmuşlardır. Bunun yanında belki de, en gelişmiş kurum ordu olmuştur. Gerçekten de Roma ordularından Prusya ordularına askerlik kurumu tarafından, bugün hala modern işletme yöneticileri tarafından da kullanılan çok sayıda karmaşık prensip üretilip geliştirilmiştir. Bu prensiplerden en dikkate değer olanları ise, komuta zinciri, yetkilendirme, personel ve komuta birliğidir. Ayrıca, askeri kurumlarda bu prensiplerin önemi inkar edilemez.⁵

Buraya kadar kısaca anlatılmaya çalışıldığı gibi, tarihin ilk günlerinden beri yönetim var olmuştur fakat bunun bilim dalı haline gelmesi 20. asırla başlamıştır. Bu yüzyıldan önce yönetim ağızdan ağza, nesilden nesile geçen ve deneme-yanılma yoluyla öğrenilen bir bilgi olmuş; yönetim konusunda ne bir teori ortaya konulmuş ne de ders kitapları yazılmıştır. Dünyada, 1900 yılında Pensilvania, Chicago ve California olmak üzere sadece 3 üniversitede yönetim dersleri verilmiştir.⁶ Yönetimin bilim olarak öğretilmesi ve öğrenilmesine ilk olarak Amerika’da başlanılmıştır.

³ Hasan Tutar, **Örgütsel İletişim**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2003, s. 28

⁴ **A.e.**, s. 29

⁵ Ramon J. Aldag, Timothy M. Stearns, **Management**, Cincinnati-Ohio, South-Western Publishing Co., 1991, s. 35

⁶ Zeyyat Hatipoğlu, **Özet Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları**, İstanbul, Lebib Yalkın Yayınları, 2003, s. 15

Yönetim, aynı zamanda insan davranışları ile ilgili bir bilim dalıdır. Bilindiği gibi insanı, belirli hedeflere yöneltmek ve yönlendirmek oldukça zordur. Çünkü insan davranışlarının sibernetik ve organik yönü olduğu gibi hiç ihmal edilmemesi gereken psişik yönü de vardır. Birçok yönetim bilimcilerinin vurguladıkları gibi “insan, hisleriyle hareket eden bir varlıktır”. Her türlü kurumda yönetimin başarısı kurumu amaca ulaştırma derecesi yani yönetsel etkinlik ile ölçülebilir. Yönetsel etkinliğin artırılabilmesinin temel şartı ise, insan gücü faktörünü, amaçlar doğrultusunda davranışa geçirebilme ve ondan iyi bir verim alabilmeyi gerektirir.⁷

1.2. ÖRGÜT VE YÖNETİM KURAMLARI

Organizasyon, örgüt, kuruluş, teşkilat gibi isimlerle de ifadelendirilen kurumun basit bir tanımını yapmak son derece zordur. Herkes hayatını çeşitli kurumlarda (şirketler, devlet kurumları, sivil toplum kuruluşları, hastaneler, siyasi partiler) sürdürmektedir. Pratik bir tanımını yapmak gerekirse kurum, iki veya daha fazla sayıda kişinin, otorite ve sorumluluk sıra düzeni içinde bir araya gelerek oluşturdukları, belirli ortak amaç ve görevlere sahip ve bunları gerçekleştirmek için, maddi ve manevi yetenek, güç, bilgi, beceri, vb. bütün kaynakların bilinçli bir şekilde paylaşıldığı, dinamik ve açık sosyal sistem ya da toplumsal birim şeklinde tanımlanabilir.⁸

Kurum ve yönetim birbirini tamamlayan iki kavramdır. En basit anlamıyla kurumun olduğu yerde yönetim, yönetimin olduğu yerde de bir kurumdan bahsedilebilir. Bu yönüyle, iki kavramın gelişimi de birbirine paralel olmuş ve günümüze kadar gelmiştir. Özellikle Batı’da, günümüzde anlaşıldığı şekliyle yönetim ve kurum konusunda çeşitli isimler tarafından farklı çalışmalara imza atılmıştır. Bu çalışmalar uzmanlar tarafından tarihi sırası içinde tasnif edilerek klasik, neoklasik ve modern ya da çağdaş kuramlar veya yaklaşımlar şeklinde ayrılmıştır.

⁷ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2000, s. 1

⁸ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, H. Çetin Bedestenci, **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul, Aktüel Yayınları, 2004, s. 8

1.2.1. Klasik Örgüt ve Yönetim Kuramları

18. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere’den başlayarak yayılan Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan çok miktarda, hızlı ve planlı üretim faaliyetleri, sosyal hayatla birlikte, ticaretin değişmesinde, yönetim ve organizasyon düşüncesinin şekillenmesinde büyük ölçüde rol oynamıştır. Bu dönemde, üretimde yaşanan patlama, atölye ve imalathanelerden büyük fabrikalara geçilmesi, beraberinde kitlesel üretimi getirmiş ve tek amaç “ne pahasına olursa olsun üretim” olmuştur.⁹

Yönetim düşüncesi en önemli gelişmesini iş, işyeri ve işgören kavramlarının ortaya çıktığı sanayi döneminde göstermiştir. Yönetimin önemli işlevleri olan iş bölümü, uzmanlaşma, eşgüdüm gibi kavramlar bu dönemde uygulama alanı bulmuştur. Ancak, yönetim biliminin sistemli bir tarzda ilk kez ortaya çıkması Frederick W. Taylor ile olmuştur. Bilim adamları ve araştırmacıların büyük bir çoğunluğu, modern yönetim biliminin kurucusu olarak Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor’u kabul ederler.¹⁰

Örgüt ve yönetim kuramlarını tarihi gelişimi içerisinde her yönüyle anlatmak bu çalışmanın boyutunu aşacağından, klasik teoriler içinde önemli yeri olan üç araştırmacının teorilerinin bu bölümünde kısaca tanıtılması yararlı olacaktır. Her alanda olduğu gibi örgüt ve yönetim alanında da bir takım isimler tarihteki önemli yerini almıştır. Henry Fayol, Max Weber ve Frederick Taylor bunlardan sadece üçüdür. Yaptıkları çalışmalar ve getirdikleri öneriler bugün için çeşitli yönleriyle eleştirilse de, bu alanın öncüsü oldukları herkes tarafından kabul edilmektedir.

1.2.1.1. Henry Fayol- Yönetim Teorisi veya İlkeleri

Henri Fayol (1841-1925), yıllarını bir Fransız kömür ve çelik birliğinin yöneticisi olarak geçirmiş bir maden mühendisidir. 1916 yılında şirketin yöneticisi olarak “Genel ve Endüstriyel Yönetim” isimli kitabı yazmıştır. Bu kitapta Fayol, yönetimi bugün hala yönetici eğitiminde ve şirkete ait geliştirme programlarında

⁹ Gareth Morgan, **Images of Organizations**, London, Sage Publications Ltd., 1986, s. 23

¹⁰ Tutar, **a.g.e.**, s. 29

yaygın olarak kullanılan çeşitli fonksiyonel alanlara ayırarak sınıflandırmıştır. Fayol'un belirlediği fonksiyonel alanlar planlama, örgütleme, yönetme, koordine etme ve kontroldür. Fayol bu prensiplerin sadece ticari organizasyonlarda değil aynı zamanda hükümet, askeriye, dini organizasyonlar ve finansal kuruluşlarda da kullanılabileceğini ileri sürmüştür.¹¹

Fayol, kitabının ikinci bölümünde yönetimin beş fonksiyonunu ya da “unsurunu” şu şekilde detaylandırmıştır¹²:

Planlama: Planlama, olaylar hakkında bir tahmini ve bu tahmine dayanan bir işletim programının yapılmasını gerektirir. Tahminler kurumun talebinin gerekleri doğrultusunda bir geleceğe kadar uzayabilir. Bununla birlikte, on yıllık tahminler her beş yılda bir yeniden yazılmalıdır.

Örgütleme: Örgütleme belirlenen görevleri başarmak için faaliyetlerin, malzemelerin ve personelin yapılandırılmasını gerektirir. Bu şirketin tüm kaynaklarının etkin koordinasyonu demektir.

Yönetme: Komuta etme anlamına da gelen yönetme, kurumu harekete geçirme hedefiyle birlikte liderlik sanatını da içerir. Güzel bir örnek oluşturma, kurumu periyodik olarak denetleme, yeteneksiz personeli eleme ve detaylarda boğulmama önerilerinden bazılarıdır.

Koordine etme: Koordine etme, kurumun hedeflerine ulaşmasında gerekli birliği ve ihtiyaç duyulan uyumu sağlar. Fayol'un inandığı bunu başarma yollarından biri, yöneticiler ve astlarının düzenli olarak toplantı yapmalarıdır. Eğer bu fonksiyon düzenli olarak uygulanırsa her şey güzel bir şekilde yürüyecektir.

Kontrol: Kontrol, her şeyin benimsenen planla uyumlu bir şekilde yapıldığını görmeyi içerir. Bu fonksiyon faaliyetlerin tüm parçalarına, çalışanlara, malzemelere ve çalışmalara uygulanmalıdır.

Klasik yönetim adına bir takım ilkeler ortaya koyan Fayol'un kafasında canlandırdığı ortalama (vasat) insan tembeldir, iş yapmaktan kaçmanın yollarını araştırır. Bu nedenle, onları yola getirecek katı ve müsamahasız bir disiplin ve ceza sisteminin planlama ve yürürlüğe konulmasına gerek olduğunu öne sürmektedir.

¹¹ Aldag ve Stearns, **a.g.e.**, s. 38

¹² Richard M. Hodgetts, **Management Theory, Process, and Practice**, Fifth Edition, Orlando-Florida, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1990, s. 40-41

Yöneticiler astlarına güvenmemeli ve yapılan her işe nezaret etmeli ve mutlaka kontrolden geçirmelidirler. Fayol'e göre, insanlar sorumluluktan kaçmayı ve yönetilmeyi tercih ederler. Fayol ve arkadaşları, insanın üstün yetenek ve becerileri ile yaratıcılığını görmek şöyle dursun, onu tabiatına aykırı biçimde tanımlamışlar ve üretim için duygusuz bir araç ya da robot gibi algılamış ve değerlendirmişlerdir.¹³

Fayol'un klasik yönetim fonksiyonları olarak sıraladığı planlama, örgütleme, yönetme, koordine etme ve kontrol ilkelerinin Emniyet Teşkilatı'nda en azından yapısal olarak oluşturulduğu görülmektedir. Emniyet Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatlarının işleyişinde bu ilkelere uygun olarak Personel Daire Başkanlığı ve Şube Müdürlükleri, Emniyet Komuta Kontrol Şube Müdürlükleri, Denetleme Şube Müdürlükleri gibi birimler bulunmaktadır. Bunun yanında, her birim hem yapısal hem de hiyerarşik olarak birbirine bağlı olarak faaliyetlerini yerine getirmektedir.

Emniyet Teşkilatı'nda özellikle üst yöneticilerin alt kademedekilere bakışı zaman zaman Fayol'un kafasında canlandığı ortalama insan profiliyle benzerlik göstermektedir. Bu bakış açısına göre, klasik memur işin kolayına kaçır, sıkı denetimin olmadığı ortamda iş yapmak yerine zamanını boş işlerle geçirir ve görevi ya da hizmeti maaş için katlanılan bir olgu olarak görür. Bu nedenle, memura ya da astlara sürekli nezaret etmeli, onlara güvenmemeli ve katı davranılmalıdır. Aksi takdirde memur veya ast "işten kaytarmanın" bir yolunu bulur.

Emniyet Teşkilatı'nda yöneticilerin alt kademedekileri yukarıda örneklendirildiği gibi algılamasında yılların tecrübesiyle ortaya çıkan düşünce yapısının etkisi büyüktür. Ancak, yılların oluşturduğu yargıların değişmesi gerekmektedir. Alt kademedekilere duyulacak güven onların özgüvenlerini artıracak, bu da verimliliklerine olumlu olarak yansımaktır. İyi ve doğru örneklerin artması için alışılmış kalıpların dışına çıkarak pozitif düşünmenin yolları araştırılmalıdır. İnsanın duygusal bir varlık olduğu bilinciyle olumlu düşüncenin çalışanları da olumlu davranışa sürükleyeceği akıldan uzak tutulmamalıdır.

¹³ Eren, a.g.e., s. 18

1.2.1.2. Max Weber - Bürokrasi Teorisi

Avrupa’da 1900’lerin başlarında sürdürülen etkinlik arayışları çerçevesinde Alman sosyolog Max Weber (1864-1920), bürokratik organizasyon yapılarının etkinlik açısından ideal bir yapı olduğunu ileri sürmüştür. Weber’in “Bürokratik Organizasyon” yapısı fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı bir iş bölümünü, açık bir biçimde belirlenen bir hiyerarşik yapıyı, ayrıntılı görev tanımlarını, şahsi olmayan ilişkileri, teknik yeteneklere dayalı bir personel seçimi ve terfi sistemini ve yasal yetkinin uygulanmasını ortaya koyan bir yapıdır.¹⁴

Weber’in bürokrasiyi tanımlarken sıraladığı bazı temel özellikleri, Çevik makalesinde şöyle özetlemiştir¹⁵:

1. Bürokrasi, kurallarla belirlenmiş faaliyet alanına sahip ve uzmanlaşmış işlevlerle donatılmış daimi bir örgüttür. Organizasyon içindeki devamlılık ve düzen yazılı yasalara, kurallara ve kararlara dayanır.

2. Personelin örgütlenmesi hiyerarşi esasına dayanmaktadır. Hiyerarşi içindeki yetki alanı açıkça tanımlanmıştır. Her seviyede görevlilerin hak ve yükümlülükleri belirlenmiştir.

3. Görevliler iş ve özel hayatlarını birbirinden ayırırlar. Bürokrasi içindeki kişiler kişisel anlamda (özel hayatları açısından) özgürdürler. Görev açısından ise sadece kişisel olmayan resmi yükümlülükleri açısından üstlerine bağlıdırlar.

4. Görevliler, seçimle değil işin gerektirdiği niteliklere göre atanma yoluyla işe başlarlar. Ayrıca liyâkate göre yükseltirler.

5. Görevlilere, belirlenmiş düzenli ücret ödenir. Çalışma koşulları belirlenmiştir. Ücret miktarı genellikle hiyerarşik yapı içerisindeki konuma göre düzenlenmiştir. Görevde kalma daimi olup, emekli olana kadar devam etmektedir. Bu, güven altına alınmış olup bürokrasi içinde çalışma bir meslek olarak görülmektedir. Emekli olduğunda emekli maaşı ödenir.

¹⁴ Stephen P. Robbins, **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, Third Edition, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., 1990, s. 37

¹⁵ H. Hüseyin Çevik, “Örgüt Kuramları ve Polis Teşkilatı”, Ankara, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 451, 2006, s. 142

Sonuç olarak, Weber'in teorisi, bürokrasi olarak bilinen organizasyon biçiminin "ideal tip" özelliklerini tartışmıştır. O, rasyonel-legal otorite tarafından yürütülen kapalı bir sistem olan bürokrasiyi önermiştir. Bu sistemde, kurallara katı bir bağlılık, çalışanların bölünmesi ve merkezileşmiş gücü oluşturan açıkça kurulmuş bir hiyerarşi vardır. Kişisel olmayan bu organizasyonda akılcılık, gücü rehber edinmiş ve bireysellik yok sayılmıştır.¹⁶

Devlet'in genel anlamda bürokrasi olarak kabul edildiği ülkemizde en büyük bürokratik kurumlardan birisi de Emniyet Teşkilatı'dır. Weber'in bürokrasi adına ortaya koyduğu özelliklerin hemen hepsinin Emniyet Teşkilatı'nda da bulunduğunu söylemek malumu ilandan başka bir şey değildir. Ancak, Emniyet Teşkilatı biçimsel anlamda bürokrasinin katı yapısını korumaya devam etse de, son yıllarda özellikle yönetim anlayışında büyük açılımlar ortaya koymaktadır. Toplam kalite felsefesinden stratejik araştırmalara kadar pek çok konuda çalışmalar yapılmakta, kurumun bünyesine yenilikler katılmaktadır. Araştırma Planlama ve Koordinasyon Daire Başkanlığı olarak faaliyet yürüten ve atıl olduğu değerlendirilen birimde Stratejik Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı olarak isim değişikliğine gidilmiş ve ismine uygun olarak norm kadro, toplam kalite yönetimi gibi çok sayıda yeni çalışmaya imza atılmıştır.

Emniyet Teşkilatı'nın bürokratik modele uygun olarak şekillenen hiyerarşik yapısı, çalışanların verimliliğini olumsuz olarak etkilemektedir. Özellikle, bireysel hayatın yok sayıldığı bir kültüre sahip olan polis teşkilatının, katı hiyerarşiyle birlikte çalışanların yenilikler ortaya koymasına engel oluşturduğu iddia edilmektedir. Zaman kavramının sadece iş olarak algılanması ve mesai saatlerinin halen belirli bir düzene oturtulamaması bu iddiayı destekleyen olgulardan bazılarıdır. Bunun yanında, büyük ölçüde emekli olana kadar işin garanti olması, belli bir ücretin her şartta ödeniyor olması, verimi artırmanın ve yenilik üretmenin önündeki engeller olarak sayılabilir. Ülkemizin "kendine özgü şartlarının" bir sonucu, Weber'in ileri sürdüğü gibi personelin liyakate göre yükseltildiğini söylemek de oldukça zordur.

¹⁶ Katherine Miller, **Organizational Communication Approaches and Process**, New York, Wadsworth Publishing Company, 1995, s. 31

1.2.1.3. Frederick Taylor - Bilimsel Yönetim

Bilimsel Yönetim kavramının babası olan Frederick Winslow Taylor'a (1856-1915) göre, işçilerle kapitalistlerin ortak çıkarları vardı. O dönemde parça başı iş yapan işçi verimli olursa hem kendi daha çok para kazanacaktı, hem de patronu için üretim artacaktı. İşte verimliliği sağlamanın temelinde, işi incelemek ve en verimli iş yapma yoluna ilişkin bilgi üreterek, o yöntemi uygulamak vardı. Ona göre, verimlilik işçinin yeteneğinden bağımsız olarak işin yapılma usulüne bağlıydı. Doğru ve standart adımlarla yapılan bir iş, her işçi tarafından standart performans üretimine yol açacaktı.¹⁷

Mühendislik geçmişiyle Taylor, görevin verimliliğini artırmak için işin bilimsel analizine rehberlik edecek yönetim prensiplerini saptayan bir model ortaya koymuştur. Taylor'un öne sürdüğü prensipler şu şekilde özetlenebilir¹⁸:

1. Bir işin unsurlarını belirlemek: Yöneticiler, işin uygulamasına dönük en ekonomik yolu açığa çıkarmak ve daha sonra bu yolu uygulamaya koymak üzere her görevi gözlemeli ve analiz etmelidir. Taylor, yöneticilerin işi bilimsel olarak yapmaları için zaman etüdünü kullanmalarını tavsiye etmiştir. Zaman etüdü, bir işçi tarafından yapılan tüm görev hareketlerini ölçer ve verimliliği artırmayanları elemeye çalışır.

2. Personelin bilimsel seçimi: Taylor, uygun eğitimi almış her bireyin belirli bir görevi yerine getirmek için muhakkak en uygun kişi olduğuna inanmıyordu. Taylor, yerine getirilecek görevin boyutlarına göre fiziksel özelliklerin eşleştirilmesinin güçlü bir savunucusuydu.

3. Finansal teşvik: Taylor, işçilerin verimliliğini artırmak için işe uygun kişiyi seçerken bunun yanında işçilerin motive edilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Onun zamanında saat başı ücret geçerliydi fakat Taylor, maddi teşvik açısından farklı bir ücretlendirme sistemi geliştirerek işçilere çalışma saatlerine göre değil ürettiklerine göre ücretlendirmeyi önermiştir.

4. Fonksiyonel yöneticilik: Yönetim sorumluluğu, işçiler ve yöneticiler arasında paylaştırılmalıdır. Bu prensibe göre, farklı yöneticiler iş sürecini

¹⁷ Arat, **a.g.e.**, s.14

¹⁸ Aldag ve Stearns, **a.g.e.**, s. 42

planlayacak, yönetecek ve değerlendirecek; her işçi bütün görevin uygulanmasından sorumlu olacaktır. Böylece, bir işçi iş sürecinin farklı kademelerinde bağlı olduğu fonksiyonel yöneticiden emir alacaktır.

Taylor, getirdiği yönetim anlayışıyla bilimselliğin önemini öne çıkarmıştır. Ona göre, işçilerin işe alınmasında bilimsel ölçütler kullanılmalı ve iş bölümüne dikkat edilmelidir. Bir işin gerçekleştirilmesi için en iyi yöntemlerin araştırılarak nasıl yapılacağına bilimsel esaslara dayalı olarak belirlenmesi gerekir. Emniyet Teşkilatı'na Taylor'un ileri sürdüğü prensipler bağlamında bakıldığında, birçoğunun karşılığının olmadığı görülmektedir. Yapılan görevler yeteri kadar gözlenip analiz edilmemekte, personel seçiminde bilimsellikten yok denecek kadar az ölçüde istifade edilmekte, finansal teşvik tatmin edici boyutlarda kullanılamamakta ve yönetimde fonksiyonellik tamamen yabancı bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bütün bu eksiklikler sadece Emniyet Teşkilatı'nın değil, ülkemizdeki birçok bürokratik kurumun karşı karşıya bulunduğu bir durumdur.

1.2.2. Neo-klasik Örgüt ve Yönetim Kuramları

Klasik teoriler, 1930'lu yıllara kadar kurumların yapı ve işleyişinde önemli bir rol üstlenmişlerdir. Ancak, gerek 1929'da dünya çapında yaşanan ekonomik kriz ve gerekse kurumlarda yaşanan yönetsel ve kurumsal sorunlar, klasik teorinin eksiklerini ortaya koymaya başlamıştır. Neoklasik teori bu eksiklikleri tamamlamış ve kurumun insanlardan oluşan "sosyal bir sistem" olarak kabul edilmesiyle birlikte insanın, teknik, ekonomik ve yapısal unsurlarla olan ilişkileri önem kazanmıştır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarla kurumlarda çalışan insanın önemini ortaya koyan sonuçlar elde edilmiştir. Bu kısımda, sadece üç çalışma örnek olarak seçilerek tezin teorik çerçevesine dahil edilmiştir.

1.2.2.1. Elton Mayo- İnsan İlişkileri

Elton Mayo (1880-1949) ve arkadaşları, daha sonraları yönetimde insan ilişkileri hareketinin temelleri olan insan motivasyonu ve tatmininin artırılmasındaki faktörlerle ilgili teorileri formüle etmek için çalışmışlardır. Onların fikirleri geniş

dolaşıma sahip değildi, bununla beraber görünüşte başarısız oldukları bir araştırma projesini desteklemeleri istenmiştir. 1924 yılında bir araştırma takımı tarafından, Western Elektrik Şirketinin Hawtorne Fabrikasında bir deney başlatılmıştır. Deney, yorgunluk dışında çalışanın verimliliğini azaltan faktörleri belirlemek üzere düzenlenmiştir.¹⁹

Hawtorne Araştırmalarına göre, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları mülakatlar sırasında varılan en önemli sonuç; ücret, aydınlanma, sıcaklık, gürültü ve benzeri maddesel ve fiziksel çalışma şartları değil, işyerindeki moral ortamı, kişiler arası iyi ilişkiler ve duygusal anlaşmalar, kurumsal etkinlik ve verimliliği etkileyen temel faktörler olduğudur.²⁰

Kurumsal verimlilik ve etkinlikte, iletişimin rolü üzerinde duran ilk araştırma Hawtorne araştırmaları olmuştur. Neoklasik düşüncenin temelini oluşturan Hawtorne deneyleri, çalışanların kurumlarında sohbet tarzında doğal iletişim kurmalarını sağlamış ve bu deneyler sırasında kurulan informal iletişimle, çalışanlar kurumları hakkındaki duygularını ve düşüncelerini birbirleriyle paylaşmışlardır. Beyin fırtınasının ilk örneklerinden biri olan bu deneylerde, yüz yüze kurulan iletişim sayesinde çalışanlar, aynı zamanda düşüncelerini üstlerine doğrudan iletme imkanı bulmuşlardır. Deneyler aynı zamanda, klasik yönetimin öngördüğü yukarıdan aşağıya, dikey, resmi ve daha çok yazılı iletişimin yerine, açık, çok yönlü ve doğal iletişimin çalışanların iş tatminlerini artırarak, kurumsal verimliliğe önemli katkısının olacağını göstermiştir.²¹

¹⁹ Aldag ve Stearns, **a.g.e.**, s. 46-47

²⁰ Eren, **a.g.e.**, s. 32

²¹ Tutar, **a.g.e.**, s.34

Yönetim anlayışında bir dönüm noktası olan Hawthorne araştırmalarıyla birlikte insan denilen varlığın farkına varılmıştır. Emniyet Teşkilatı'nda çalışanların sıkça şikayet ettiği noktalardan biri de kendilerinin de insan olduğu ve robot olmadıklarıdır. Emniyet Teşkilatı'ndaki çalışma şartları, ortamları ve yapılan iş karşılığında alınan ücret açısından dile getirilen şikayetlerin insani ölçülere göre haklılık payı bulunmasına rağmen, ülke şartlarına göre çok da kötü olmadığı görülmektedir. Bunun dışında, yönetim anlayışında daha esnek ve insancıl yaklaşımların hakim olmasıyla birlikte oluşacak sağlıklı iletişim ortamında, şikayetler azalacak ve verimli çalışma şartları oluşturulabilecektir.

1.2.2.2. Mary Parker Follett – Katılımcı Yönetim ve Yönetimde İşbirliği

Mary Parker Follett (1868-1933), Boston yakınlarında doğmuş ve Cambridge Üniversitesinde politika, ekonomi, felsefe ve hukuk eğitimi almıştır. Komitelerdeki başarılı çalışmalarıyla topluluk problemlerine çözümler üretmesi sonucunda, kurumlardaki çatışmaları çözmek için teknikler konusunda özel bir ilgiyle beraber endüstriyel yönetim çalışmalarına yoğunlaşmıştır. Bir pragmatist olan Follett, çatışmanın ne iyi ne de kötü olduğuna inanmıştır. O, yöneticilerin çatışmaları şu dört yoldan biriyle çözebileceklerini ileri sürmüştür²²: 1. Bir tarafa teslim olmak 2. Bir tarafın diğerini boyun eğmeye zorlaması 3. Uzlaşma 4. Bütünleşme.

Kurumların nasıl çalıştığı sorusuna cevap ararken, günümüzde katılımcı yönetim denilen uygulamalarla ilgili ilk sözleri 1926 yılında Follett'in ortaya koyduğu söylenebilir. Follett özellikle “diğerlerinin üzerinde gücün” aksine “diğerleriyle birlikte güç” kullanmanın yararları üzerine yazmıştır. Follett, emir vermenin sadece yöneticilerin zihinlerindeki düşünceleri çalıştırdığı insanlara aktarmak olmadığını belirtmiştir. Geleneksel olarak çoğu insan için yönetmek ve emir vermek çalışanların verilen emirlere kesinlikle uymasını beklemek anlamına gelmektedir. Halbuki, Follett'a göre çalışanların (emir alanların) verilen emirleri bazen onaylamadıkları hatta bazen de anlamadıkları ihtimali düşünüldüğünde bu tür

²² Aldag ve Stearns, **a.g.e.**, s. 48

bir iş gördürme yöntemi kötü olacaktır. Hatta daha da ötesi kendi deneyimlerimiz ve psikoloji, insanlara sadece emrederek veya zorlayarak iş yaptırmanın çok da kolay olmadığını öne sürmüştür.²³

Emniyet Teşkilatı'nda çalışanların amir ve memur olarak adlandırıldığı göz önüne alındığında “amirin işinin emretmek”, “memurun işinin de emredileni yapmak” şeklinde bir algılamanın geçerli olduğu varsayılmaktadır. Bir disiplin mesleği olarak kabul edilen polislikte, böyle bir algılama çoğu zaman askerlikle de karşılaştırılarak anlamlı kabul edilmektedir. Ancak, günümüzde artık bilgi en büyük güç olduğundan amir ya da memurun bilgilerinin tek başına işe yaramadığı bir noktada bulunduğumuzu da bilmek gerekmektedir. Bu nedenle, Follett'in de belirttiği gibi amirlerin memurlar üzerinde bir güç kullanmak yerine, onlarla birlikte hareket ederek güçleri birleştirmenin psikolojik şartlarını oluşturmaları verimi artıracaktır. Bu psikolojik şartlar ise, empati yaparak ve memurun ruh halini anlamaya dönük çabalarla oluşturulabilir.

Follett, tartışmayı bir adım daha ileri götürerek şunları belirtmiştir: biz eğer yönettiğimiz insanları verimli ve etkili çalıştırmak istiyorsak yapacakları emirler konusunda gerekçeler ortaya koymamız ve hatta entelektüel anlamda onları ikna etmemiz gerekecektir. Böylece, yönetilenlerin gönül ve rızalarını kazanmak bile iyi iş yaptırmanı beraberinde getirmeyebilir. Çünkü bireylerin yaşadıkları ortamlardan, geçmişlerinden, aldıkları eğitimden, yaşam deneyimlerinden elde ettikleri davranış, tutum, huy, inanç ve önyargıları, yapılacak işlerin oranını etkileyecektir. Bütün bunlar bireylerin hareket, zihinsel huy ve davranış kalıplarını biçimlendirmektedir. İşte, bir yöneticinin en önemli görevinin yönettiği bir kurumda emrinde çalışanların bu huy, davranış veya tutum kalıplarını geliştirmeye ve kurumun amaçlarına yönelik değiştirme çabaları olması gerekir. Bu da ancak, çalışanlara yeterli sorumluluk vererek yönetime katılmalarının sağlanmasıyla ve böylece yöneticilerin çalışanların işbirliğini kazanmalarıyla mümkün olabilecektir.²⁴

Ülkemizde 2000'li yıllarla birlikte, Follett'in kurumlardaki çatışmaları ortadan kaldırmak adına katılımcı yönetim ya da yönetimde işbirliği olarak ortaya

²³ Çevik, **a.g.m.**, s.143

²⁴ Çevik, **a.g.m.**, s.144

koyduğu görüşler hem devlet yönetiminde hem de kurumların yönetiminde önemli ilkeler haline gelmeye başlamıştır. Kurumlar artık her türlü işlerini tüm tarafların görüş ve önerilerini alarak yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Bu çerçevede, Emniyet Teşkilatı'nda da hem hizmet alanların hem de çalışanların görüş ve önerilerine başvurulmakta, internet sitelerinde ve kurumların belirli noktalarında görüş ve önerilerin yazılıp atılabileceği bölümler ve kutular konulmaktadır. Çalışanların duygu ve düşüncelerini ölçmek maksadıyla “personel memnuniyeti anketi” uygulamaları önem kazanmaktadır.

1.2.2.3. Abraham Maslow - Örgütlerde Motivasyon Yaklaşımları

Güdüleme konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Abraham Maslow (1908-1970), insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunarak güdüleme olgusunu açıklamaya çalışmıştır. İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi motivasyon konusunda en çok tanınan yaklaşımlardan birisidir. Maslow, insanları ihtiyaçlarının davranışlarına yön verdiği sürekli isteyen varlıklar olarak tanımlar. Ona göre bir ihtiyaç tatmin edilinceye kadar insan davranışlarını etkilemeyi sürdürecektir ve ihtiyaçları, en temelden en ileri kademeye kadar hiyerarşik bir düzende gruplandırmak mümkündür.²⁵

Maslow'a göre, bu ihtiyaçların ilki “temel fizyolojik ihtiyaçlardır” (Yeme, içme gibi). İkinci sırada yer alan ihtiyaç “güvenliktir” (Bireyin kendisini emniyette hissetmesi). Üçüncü sıradaki ihtiyaçta ise “ait olma, sevgi, kendini ifade” gibi duygusal ağırlıklı ihtiyaç ve beklentiler yer alır. Dördüncü ihtiyaç, “saygı” başlığı altında toplanabilecek bir ihtiyaçtır (Diğer insanlar tarafından kabul görme, saygı duyulma, takdir edilme gibi). Son sırada ise, “bireyin kendisini gerçekleştirme” yer almaktadır. Bu aşama, bireyin arzuladığı işi yapması, arzuladığı yere gelmesi, başarması, üretmesi ve kendini kanıtlamasını içerir.²⁶

²⁵ Serpil Aytaç, **İnsanı Anlama Çabası**, 2. Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2004, s. 92

²⁶ İlhami Fındıkcı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2001, s. 380-381

Maslow'un yaptığı araştırmalar sonucunda oluşturduğu bu gruplandırma bugün hala geçerliliğini korumakta, sorunları ve     mleri açıklamada büyük bir dayanak kabul edilmektedir. Bu gruplandırma, Emniyet Teşkilatı yöneticileri ve çalışanlarının da hem kendi kurumlarını hem de toplumu ve diğer kuruluşları anlamada başvurabilecekleri önemli bir formül olarak görülebilir. Kaliteli ve verimli emniyet hizmetinin sunulabilmesinde, sorunları anlama ve     m yolları geliştirilmesinde bu araştırmadan faydalanılmalıdır.

Emniyet Teşkilatı'nda çalışanların motivasyonları çoğunlukla “vatan, millet” gibi kutsal kabul edilen kavramlarla sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak, gelişen teknoloji ve bilginin hızlı akışı sayesinde artık herkes diğerinin hayat standardını görebilmekte, olayların i  yüzünü daha kolay anlayabilmektedir. Bu nedenle, emniyet hizmetlerinde gerçekten bir verimlilik artışının gerçekleştirilmesi isteniyorsa, çalışanların hayat standartlarının yükseltilmesi ve Maslow'un oluşturduğu ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sıralamaya uygun motivasyon unsurlarının karşılanması gerekmektedir.

1.2.3. Çağdaş  rg t ve Yönetim Kuramları

Modern ya da  ağdaş yaklaşımlar olarak bilinen görüşler, 1950'lerden sonra yaygınlık kazanmıştır. Günümüzde geçerli olan yönetim-organizasyon anlayışı, sınırları kesin olarak belirlenmiş bir görüş olmaktan çok, bazı kavramsal eğilimleri bir araya getiren bir akımdır. Bu eğilim ve yönelimlerin hemen tümü “Genel Sistem Teorisinin” kavramlarından esinlenmiş ve türetilmiştir. Sistem analizi ve sistem geliştirme kavramları, kurumlardaki insan davranışlarını tümüyle açıklayacak anahtarlar olarak g r lm ştir.²⁷

Drucker'a göre, “modern örgüt, bilgi uzmanlarından oluştuğu için, aynı zamanda bir eşitler, meslektaş ve ortaklar  rg t  olmak zorundadır. Hiçbir bilgi ötekilerden daha yüksek değildir, hiçbir bilginin kendine ait bir üstünlük ya da aşağılığı yoktur; her bilgi ancak ortak göreve yaptığı katkı kadar değerlidir. O

²⁷ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 2. baskı, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004, s.35

nedenle, modern örgüt, üstler ve astlardan oluşan bir örgüt olamaz. Bir ekip olarak örgütlenmek zorundadır.”²⁸ Anlayış olarak belki geçerliliği olabilecek bu fikirlerin günümüz dünyasında uygulanması çok kolay değildir. Özellikle devlet kurumlarında bu fikrin uygulanma ihtimali yok denecek kadar azdır. Ancak, katı hiyerarşiyi esnetecek bir anlayışın oluşmasına öncülük edecek bir çağrışım olabilir. Bu kısımda, çağdaş yaklaşımlar da yine üç başlık halinde özetlenecektir.

1.2.3.1. Sistem Yaklaşımı

1950’li yıllarda, ekonominin büyümesi, orta sınıfın hızla gelişmesi, daha büyük ve karmaşık şirketlerin hızla çoğalması, seyahat ve iletişimdeki ilerlemeler, yöneticiler tarafından söylenen yeni problemler ortaya çıkarmıştır. Bunların sonucunda, yönetim teorisyenleri ve uygulamacılar dikkatlerini kurumların bir bütün olarak nasıl daha verimli ve etkin hale getirilebilecekleri sorusuna yöneltmeye başlamışlardır.²⁹ Bir biyolog olan Ludwig von Bertalanffy tarafından öne sürülen sistem yaklaşımı, bu sorulara cevap vermek üzere bütün bilimlerde, özellikle yönetim ve kurum analizinde kullanılmaya başlamıştır.³⁰

Sistem yaklaşımı düşüncesi, kurumların ilk kez biyolojik bir sistem olarak görülmesinden kaynaklanmıştır. Sistem, birbirleriyle karşılıklı iç bağımlılıkları olan öğelerden meydana gelmiş bir bütün olarak tanımlanabilir. Sistemi oluşturan her unsur, diğer unsurlarla karşılıklı olarak etkileşim içindedir. Sistemi oluşturan unsurların birinde ya da birbirleriyle olan ilişkilerinde ortaya çıkan bir değişiklik, sistemde değişikliğe yol açar. Sistem yaklaşımının kuruma ve yönetime kazandırdığı en büyük yenilik, kurumu çevreyle ilişkili bir bütün olarak ele alması ve kurum-çevre ilişkilerini içeren çok yönlü çözümlemelere imkan vermesidir. Açık sistem anlayışını benimseyen bu yaklaşımda sistem, çevreden sürekli olarak girdi almakta ve bunu işleyerek tekrar çevreye vermektedir.³¹

²⁸ Drucker, **a.g.e.**, s. 166

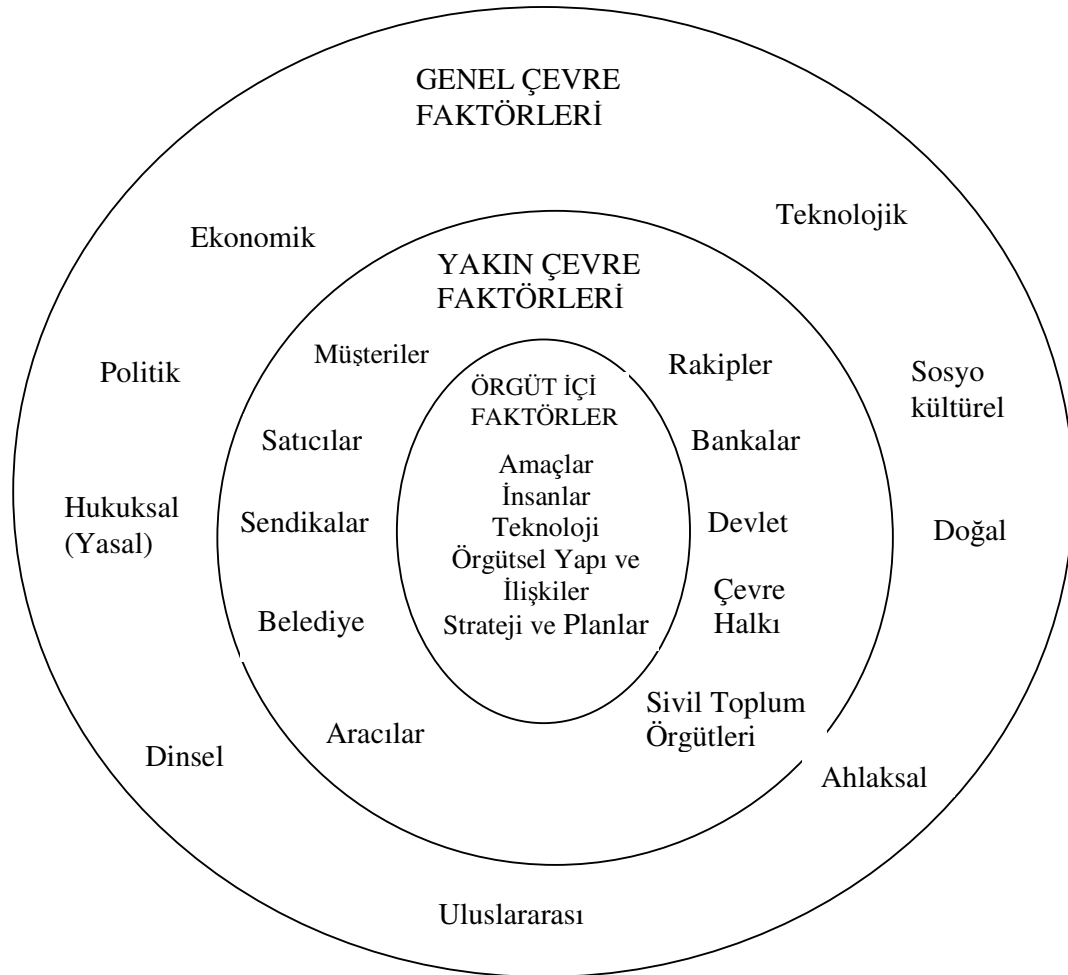
²⁹ Aldag ve Stearns, **a.g.e.**, s. 51

³⁰ Çevik, **a.g.m.**, s. 148

³¹ Tutar, **a.g.e.**, s. 36

Kurumların biyolojik bir sistem olduğu düşüncesini dile getiren sistem yaklaşımı çerçevesinde Emniyet Teşkilatı'na bakıldığında, kurum içi yapının daha mekanik olduğu ve birimler arası ilişkilerin zayıf olduğu görülmektedir. Katı bürokratik yapının ve kuruma yüklenen büyük sorumluluk alanlarının bir sonucu olarak, kurumun çevreyle ilişkileri de yeteri kadar kuvvetli değildir. Polislik mesleğinin kültürel şartları, kurumun çevreyle ilişkilerinin zayıf olmasının nedenlerinden birisidir. Bir diğer neden ise, kurumsal vizyonun sadece suçluları yakalamakla sınırlı kalmasıdır. Son zamanlarda toplum destekli polislik kavramı etrafında yapılan çalışmalarla birlikte bu sınırlılık hali ortadan kalkmaya başlamıştır.

Şekil.1.2.3.1.1. Sistem Yaklaşımına Göre Kurumsal Kararlarda Kullanılan Karmaşık İlişkiler Modeli



Kaynak: Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2000,s. 45

Yukarıdaki şekilde, yakın çevre faktörleri arasında sayılan kurum ve kişilerle Emniyet Teşkilatı'nın ilişkilerinin sistemli olarak geliştirilmesi, hem teşkilatın verimli çalışmasına katkısı olacak hem de toplumsal desteğin kazanılmasında büyük yarar sağlayacaktır. Yöneten ve yönetilen ilişkilerinin yeniden düşünülmesini öneren bir kavram olan yönetişim³² anlayışının bir gereği olarak, özellikle diğer kurumlar ve sivil toplum kuruluşlarıyla sağlanacak işbirliği sayesinde halka ulaşmak kolaylaşacak ve güvenlik hizmetinde etkililik artacaktır.

Genel çevre faktörleri kapsamında sayılan noktalarda yapılacak çalışmalarla birlikte teşkilatın gelişimine hız kazandırılacaktır. Bugüne kadar uluslararası ilişkiler çerçevesinde Birleşmiş Milletler Barış Misyonları, Uluslararası Polis Organizasyonu, İnterpol-Europol gibi teşkilatlarla kurulan bağ sayesinde Emniyet Teşkilatı'nın son yıllarda kazandığı prestij ve olumlu imaj gözle görülür hale gelmiştir. Bu çalışmaların sistemli bir şekilde devamı sağlanmalı ve kazanımlar sürdürülmelidir.

1.2.3.2. Durumsallık Yaklaşımı (Contingency Theory)

Yönetim teorisi ve uygulamasına durumsallık ya da olasılık yaklaşımı, 1960'ların başlarında Amerika'da ve İngiltere'de yürütülen organizasyon araştırmalarında ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımı kurumlarda ve yönetimde önceki teorilerle bütünleşmeye dayanan bir bakış açısı sağlamaya çalışmaktadır. Durumsallık yaklaşımı herhangi bir yönetim probleminde konuyu tartışmaya “neden olmasın” ile başlar ve duruma bağlı faktörlerin çözüm olasılığı üzerinde tartışmayı sürdürür.³³

Durumsallık yaklaşımında temel fikir, kurumlarda yönetici davranışlarını belirleyen bir modelin olmadığıdır. Hiçbir model ve onu oluşturan ilişki ve kurallar topluluğu, bir kurumun iç bünye ve yapısına uygun düşmeyebilir. Her yönetici kurumun içinde bulunduğu koşullara uygun davranış ve karar modelleri geliştirmelidir.³⁴ Görev ve ihtiyaçların insan ve süreçler yolu ile tatmin

³² Bekir Parlak, Zahid Sobacı, **Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Ulusal ve Global Perspektifler**, İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları, 2005, s. 212

³³ Aldag ve Stearns, **a.g.e.**, s. 55

³⁴ Eren, **a.g.e.**, s. 47

edilebileceğini ifade eden bu yaklaşım, uygulamada başarısızlığa uğrayan teoriler nedeniyle ortaya çıkmıştır. Farklı durumlarda farklı teorilerin geçerli olması, bu yaklaşımı güçlendiren nedenlerden biridir.³⁵

Durumsallık teorisi, yöneticilerin tarzlarının ne olacağını astların yetkinlik seviyesinin belirlediğini ileri sürmektedir. Yöneticinin elinde bulundurduğu güçleri (uzmanlık, ödül, ceza, mevkii, dayı gücü, karizma) bu tarzları etkili kılmada ve işi uygulattırmada optimal kullanımı son derece önemlidir. Çünkü, astın yetkinliğinin tespiti tamamen ikili ilişkilerle teşhis edilebilir. Bu teşhisle birlikte nasıl bir güç kullanılacağına ve dozajının ne olacağına karar verilmelidir. Yönetici, istemese de kendisine verilen bu güçleri kullanmak durumundadır, ancak havuç-sopa politikasında olduğu gibi uygun bir denge tutturmak zorundadır.³⁶

Emniyet Teşkilatı'nda yöneticilerin en çok kullandığı ya da kullanmak zorunda olduğu yaklaşımlardan biri durumsallık yaklaşımıdır. Alt kademedekilerin yetkinlik derecelerine göre davranış tarzı geliştirmek ve ona göre uygulamada bulunarak durumu idare etmek, kabul gören bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışa göre, önemli olan problem üretmemek, sorunu olduğu anda ve yerde çözerek yukarıya ya da dışarıya yansıtmamaktır. Bu nedenle, pratik zeka ürünü yaklaşımlar desteklenir ve övgüye mazhar kabul edilir. Bu tür çözümler sistemin kalıcı çözüm üretmemesinden dolayı, problemlerin zaman zaman halının altına süpürülmesine ve daha da büyümesine neden olmaktadır.

1.2.3.3. Toplam Kalite Yönetimi

Yönetim faaliyetlerine sistematik bir yaklaşım olan toplam kalite yönetimi, 21. yüzyıla çağdaş bir yönetim tekniği olarak damgasını vurmuştur ve her tip kurumda başarıyla uygulanabilir.³⁷ 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren Türkiye'de de konuşulmaya ve tartışılmaya başlanan bu yönetim yaklaşımı

³⁵ Canan Çetin, Besim Akın, Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001, s. 12

³⁶ Mustafa Kemal İmrek, **Yöneticiler ve Yönetici Adayları İçin Yönetmeye Başlamak**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2005, s. 107

³⁷ Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1997, s.2

günümüzde Emniyet Teşkilatı da dahil olmak üzere resmi ve özel sektörde birçok kurum tarafından uygulanmaya çalışılmaktadır. İlk aşamada, sistemi ve süreci Kalite Sistem Yönetimi ilkelerine uygun hale getiren kurumlar, zamanla toplam kalite felsefesinin tüm kuruluşu yayılması için çaba harcamaktadırlar.

En basit tanımıyla toplam kalite yönetimi, kurumun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerindeki devamlı gelişme ile müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan veya kendisini tamamen müşteri tatminine adanmış kurumları kuran bir yönetim felsefesidir.³⁸ Bir yönetim anlayışını ifade eden toplam kalite felsefesi, kurumu ilgilendiren tüm konularda kalitenin hakim olması gerektiğini ileri sürmektedir. İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde 1999 yılında başlayan kalite yolculuğuna bakıldığında, toplam kalite felsefesinin bir kuruma hakim olmasının çok kolay bir süreç olmadığı görülmektedir. Ancak, her şeye rağmen kurulan sistemle beraber kalite yolculuğunun devam ettirildiğini söylemek mümkündür.

Toplam kalite yönetimi, çalışanların insan olduklarının farkına varan ve onları duyguları, düşünceleri ve benlikleriyle yöneten bir anlayıştır. Bu yaklaşımda çalışanlar emir alan ve onu birebir uygulayan robot değil, yaptığı işi bilen ve seven insan topluluğudur. Sürekli gelişmeye açık, vizyon sahibi kimseler olarak kurumun müşterilerini ve yönetenlerini memnun etmek, çalışanların en önemli özellikleri arasındadır. Eğitim faaliyetleri can sıkıcı zaman dilimleri değil, bir fırsat olarak kaçırılmaması gereken anlardır. Eleştiri; gelişmek için bir fırsat, özelleştiri ise; bir fazilettir. Ekip çalışmaları toplam kalite yönetiminin lokomotif unsurlarıdır. Toplam kalite yönetimini diğer yönetim sistemlerinden ayıran en önemli fark, her çeşit kurumu daha mükemmele götürebilecek bir yönetim sistemi olarak evrensel kabul görmüş olmasıdır. Bu kabulü sağlayan en önemli sebep, kuruluşların ihtiyaçlarını geleneksel yaklaşımlardan çok farklı bir boyutta değerlendirmesiyle oluşturduğu sentezi yaratan felsefesidir.³⁹

³⁸ Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1998, s.95

³⁹ Gönül Yenersoy, **TKY: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım**, İstanbul, Rota Yayınları, 1997, s.35

Toplam kalite yönetiminin en önemli vurgusu insana ve onun değerlerine yöneliktir. Saygı, sevgi, dürüstlük gibi evrensel değerlerin tüm kurumda kök salması toplam kalite felsefesinin olmazsa olmazıdır. Bu değerlerin yerleşmesi ise, etkin iletişimle gerçekleştirilmektedir. Bu noktada kurumsal iletişim ayrı bir önem kazanmaktadır. Çünkü çalışanlar ve hizmetten faydalananlara ulaşmak iletişimle mümkündür. Toplam kalite yönetimini sürekli hale getirmek ancak devamlı ve sağlıklı işleyen bir iletişimle olabilecektir. Kuruluşun içinde ve dışında iletişim yönetildiği oranda yönetim başarıya ulaşabilecektir. Hem çalışanların beklentileri ve sorunları hem de müşterilerin talepleri ve şikayetleri kurumsal iletişimin çok iyi yönetilmesiyle istenilen noktaya getirilebilecektir.

İletişim, hem insanların birbirleriyle hem de organizasyon ruhunun herkesle etkileşiminin en etkili yoludur. Toplam kalite anlayışının bütün ürünleri, dilek-öneri sistemleri, toplantılar, yayınlar ve küçük el ilanları vb. çeşitli iletişim kanallarıyla herkesi kapsayacak şekilde yayılmalıdır. Kuruluşun vizyon, misyon, strateji ve değerlerinin herkes tarafından içselleştirilmesi etkin iletişimle sağlanabilir. İnsanlar her zaman sıcak bir iletişimden etkilenirler ve bir çok konuda hiyerarşik yapılanmanın dışında samimi yaklaşımların cazibesıyla daha fazla çaba gösterirler. İletişimin sağlıklı birliktelikler oluşturacağı bilinciyle her türlü aracın her zaman kullanılmasında yarar vardır. Kısaca ifade etmek gerekirse, açık ve samimi iletişimden zarar gelmez. Açık iletişim imkanlarının kısıtlı olduğu ortamlarda insanlar yine iletişimsiz kalmaz fakat bu genellikle yıkıcı ve zarar verici olur.

1.3. KURUMSAL İLETİŞİM

Kurum ile iletişimin kesiştiği noktada kurumsal iletişim ortaya çıkmaktadır.⁴⁰ Buraya kadar olan kısımlarda yönetim ve organizasyon, tarihi seyri içerisinde anlatılmaya çalışıldı. Bu kısımda ise, kurumsal iletişimin diğer iletişim şekillerinden farklı olarak (kişi içi iletişim ya da kitle iletişimi) nasıl bir iletişimi ifade etmekte olduğuna değinilecektir. Kurumun içinde ve dışında gerçekleşen iletişimi ifade etmesi açısından kurumsal iletişim hayati öneme sahiptir. Yönetim anlayışındaki gelişime paralel olarak, insan merkezli yaklaşımların öne çıktığı günümüzde, iletişim de hem kurumların hem de insanların hayatında daha etkili bir yere sahip olmaya başlamıştır.

Drucker'ın yerinde tespitiyle, iletişime girmezseniz, iyi olduğunuz şeyleri yapabilme durumuna gelemersiniz.⁴¹ Kurumsal hedeflere ulaşılmasında, kurumda etkin bir iletişim sisteminin varlığı temel bir gereklilik olarak yönetimin karşısına çıkmaktadır. Yapılan birçok araştırmada, yöneticilerin zamanlarının büyük bir bölümünü rutin iletişim için harcadıkları belirlenmiştir.⁴²

Ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere bir grup insanın oluşturduğu kurumların, yaşamlarını sürdürmeleri için iç ve dış çevreleri ile etkili iletişim kurup geliştirmeleri gerekmektedir. Kurumların çevreleriyle kurdukları iletişim; onların varoluşları ve yaşamlarını sürdürmelerinde, başarılarında ve amaçlarına ulaşmalarında önemli bir süreç olarak kabul edilmektedir.⁴³

Emniyet Teşkilatı, ülkemizdeki eski ve köklü kurumlardan biridir. Kurumsal yapısı içerisinde merkezde Haberleşme Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve Basın Protokol Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü bulunmaktadır. Aynı şekilde taşra teşkilatında bu birimler şube müdürlükleri şeklinde örgütlendirilmişlerdir. Bu birimler aslında kurum içi ve dışı iletişimi sağlamak üzere

⁴⁰ Miller, **a.g.e.**, s. 16

⁴¹ Peter F. Drucker, **Klasik Drucker**, (Çev: Zülfü Dicleli), İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, 2006, s. 230

⁴² Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 7. Baskı, İstanbul, (Literatür Yayıncılık), McGrawHill Inc., 1995, s. 475

⁴³ Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yayıncı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2005, s. 53

kurulmuşlardır. Ancak, günümüzde anlaşıldığı şekliyle kurumsal iletişimin teşkilatın bünyesine yerleşebilmesi için ikinci ve üçüncü bölümde ele alındığı gibi yeni bir yapının kurulması gerekmektedir.

1.3.1. Kurumsal İletişimin Tanımı

Kurumsal iletişim, James Grunig'in anlatımıyla “çölün ortasındaki bir vaha gibidir; yanından pek çok gezgin gelip geçer ama çok azı orada birbiriyle karşılaşacak kadar uzun kalır.”⁴⁴

Kurumsal iletişimle ilgili olarak, geniş bir tanım yelpazesi içinde bazı tanımlar şu şekilde yapılabilir⁴⁵:

Kurumsal iletişim, çevresini etkileyen ve ondan etkilenen bir kompleks açık sistem içinde meydana gelir.

Kurumsal iletişim mesajları, onların akışını, amacını, yönünü ve araçları içerir.

Kurumsal iletişim insanları, onların davranışlarını, duygularını, ilişkilerini ve yeteneklerini kapsar. Bu öneriler ışığında kurumsal iletişim, birbirine bağlı olan bir ağın içinde mesajların akışıdır.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, her türlü kurum için kurumsal iletişimin önemi inkar edilemez. Kurumsal iletişimin önemi çok çeşitli amaçların yerine getirilmesi noktasında daha iyi anlaşılmaktadır. Bu nedenle, kurumsal iletişimin önemi ve amacından bahsetmek yararlı olacaktır.

1.3.2. Kurumsal İletişimin Önemi ve Amacı

Ortak faaliyetin temeli bir bakıma iletişimdir. Her kurum, bir iletişim sistemine dayanır. İnsanların başarılı bir şekilde haberleşebilmek için ortak bir dile sahip olmaları yeterli değildir. Değişik tecrübelerle sahip, değişik sosyal yerlerde

⁴⁴ James E. Grunig, **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, (Çeviren: Elif Özsayar), İstanbul, Rota Yayınları, 2005, s.562

⁴⁵ Gerald M. Goldhaber, **Organizational Communication, International Symposium in Communication**, Mexico, 1975, EBSCO Publishing (2003), s. 275

bulunan insanların, aynı kelimeler kullansalar bile, zihinsel davranışları farklıdır. Bir kurumun başında ve alt seviyelerinde bulunan insanlar arasında başarılı bir iletişimi temin için düşünce şekillerindeki bu farklar çok iyi bilinmeli ve değerlendirilmelidir. Üst kademedekiler mantıklı ifadeler kullanırken alt seviyedekiler hisleriyle ve içinde bulundukları sosyal çevrenin etkileri altında konuşurlar.⁴⁶

Kurumlar amaçlarını, çalışanlarının katkısı ile gerçekleştirirler. Amaçları gerçekleştirme süreci içinde gerekli etkinliklerin yapılması için kararların verilmesi, karar vericilerin ihtiyaç duyduğu bilgi akışının sağlanması ve bireylerin etkinliklerinin amaçlara doğru yönlendirilmesi gerekir. Bütün bunlar bireyler arasındaki ilişkilerin yapılaştırılmasını, bireylerin davranışlarını etkilemek için yetkinin dağıtılmasını, bilgi akışı için iletişim kanallarının belirlenmesini gerektirir. Tüm bunları düzenleyecek olan örgütsel yapı ve bu yapıyı işleten kurumsal iletişimin yönetimidir.⁴⁷

Kurumsal iletişim kuruluşu, kuruma, derneğe veya organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanmasıdır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir.⁴⁸ Yaşayan bir organizma olan kurumların hem çalışanlarda hem de kamuoyunda olumlu bir algı meydana getirebilmeleri için kurumsal iletişimlerini çok iyi yönetmeleri gerekmektedir.

Kurumda iyi bir iletişim sistemi kurulması farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlamaları ortadan kaldıracak ve sağlıklı bir iletişime zemin hazırlayacaktır. Emniyet Teşkilatı'ndaki mevcut iletişim yapısının daha sağlıklı hale gelmesi için kurumsal iletişim anlayışına uygun bir yapılanmaya gidilmesi doğru bir adım olacaktır. Günümüzde iletişimin önemi hemen herkes tarafından vurgulanmaktadır. Bu nedenle, kurumun iletişime verdiği önemi ortaya koymak ve amaçlara daha verimli şekilde ulaşmak için kurumsal iletişim kavramları etrafında kurumun yenilenmesi ve buna göre yönetilmesi gerekmektedir.

⁴⁶ Hatipoğlu, a.g.e., s.137-138

⁴⁷ Tutar, a.g.e., s. 28

⁴⁸ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, 2. Baskı, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2006, s. 203-204

1.3.3. Kurumsal İletişimin Kapsamı ve İşleyişi

İşbirliği, yüzde yüz iletişimden oluşur. İletişim ise verimliliğin ve kalitenin temelidir, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol ve yöneticilerin yetiştirilmesi gibi yönetimin temel işlevlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesi, sürekli ve düzenli bir kurumsal iletişimin oluşturulmasına bağlıdır.⁴⁹ Bu bağlamda, kurumsal iletişimin kapsamında kurumdaki bütün süreçler yer almaktadır.

Kurumsal iletişim, kurum ve hedef kitleleri arasında uyum sağlama, uzlaşma amaçlı bir yönetim sürecidir. Kurumun amaçlarına ulaşmak ve stratejilerini gerçekleştirmek için planlandığı, uyguladığı tüm iletişim çalışmalarının entegrasyonu olan kurumsal iletişim, tüm kuruluşlar tarafından uygulanması gereken bir çalışmadır.⁵⁰

Kurumsal iletişim, kurumun amaçları doğrultusunda işleyişini sağlamak için, kurumu meydana getiren çeşitli bölüm ya da gruplar veya kurumla çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine imkan sağlayan toplumsal bir süreçtir. Bu nedenle, verimlilik ve etkinliğin artırılması için kurum içi iletişimin sağlıklı bir şekilde işlemesi gerekir.⁵¹

Kurumsal iletişimin işleyişi biçimsel ve biçimsel olmayan yöntemler kullanılarak sağlanmaktadır. Biçimsel iletişim yöntemleri dikey, yatay ve çapraz iletişim olarak üç kısımda incelenmektedir. Biçimsel olmayan iletişim yöntemi adından da anlaşılacağı üzere her kurum ve her kişi için farklı biçimde gerçekleştirebilmektedir. Aşağıda bu yöntemlere kısaca değinilerek genel bilgiler verilecektir.

⁴⁹ Ruhi Selçuk Tabak, **Kurumsal İletişim**, <http://www.eylem.com/tem/wruhtabki.htm>, erişim: 10.09.2006

⁵⁰ Ebru Özgen, **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, İstanbul, Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, 2006, s. 16

⁵¹ Tutar, **a.g.e.**, s.123

1.3.3.1. Biçimsel (Formel) İletişim Yöntemleri

Bir organizasyonun kurumsal yapısı yönünde meydana gelen iletişim sistemine “biçimsel iletişim” denir. Biçimsel iletişime bağlı olarak ast ve üstler arasındaki ilişkiler işlerlik kazanır ve faaliyetlerin sürdürülmesinde koordinasyon sağlanır.⁵² Dikey, yatay ve çapraz olmak üzere üç türü bulunan biçimsel iletişim yöntemleri kurumun dışından ziyade, içinde gerçekleşen iletişimi ifade etmektedir.

1.3.3.1.1. Dikey İletişim

Dikey iletişim, hiyerarşik kademe içinde üstlerle astlar arasında, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru ilerleyen, astların görevlerini ve üstlerinin kendilerinden ne beklediklerini anlamalarına, üstlerin de astlarının ihtiyaçlarını ve şikayetlerini, verilen bilgi ve emirleri nasıl anladıklarını ve yerine getirdiklerini öğrenmelerini sağlayan iletişim biçimidir.⁵³ Bu iletişim biçimini iki yönlü olarak aşağıda gibi özetlemek mümkündür.

1. Yukarıdan Aşağıya Dikey iletişim Kanalları: Bu kanallar, genel olarak kural ve emirlerin iletilmesi için kullanılır ve üstlerden astlara doğru genişleyen bir yol izler. Tüm basamakları kapsadığı zaman iletişim yavaş oluşur. Ancak, basamak atlanarak yapılan kısa devre iletişim, devre dışı bırakılan ara basamaklarda yer alan organlarda olumsuz etki oluşturabilir. Hızlı ve sağlıklı bir dikey iletişim sağlamak için kurumlarda yönetsel yapının merkezci olmayan bir özellik taşıması önerilmektedir.⁵⁴

Emniyet Teşkilatı açısından yukarıdan aşağıya iletişim, merkezi ve otoriter bir yapıda kendini göstermektedir. Emniyet Genel Müdürlüğü’nden İl Emniyet Müdürlüklerine ve oradan en alt birimlere kadar bütün basamaklar takip edilerek iletişim sağlanır. Aynı yöntem çalışanların hiyerarşik yapısı için de geçerlidir. Bu yapı içerisinde hızlı ve verimli bir iletişimin sağlanabilmesi için yönetime çok büyük

⁵² M. Hamil Nazik ve Ateş Bayazıt, **İnsan İlişkileri ve İletişim**, İstanbul, YA-PA Yayınları, 2005, s.110

⁵³ Ş. Emet Gürel, “Örgüt Yönetiminde Etkili Bir Araç: Örgütsel İletişim”, Ankara, **Ekonomik Vizyon Dergisi**, Y: 6, Sayı: 35, 1998, s.55.

⁵⁴ Tabak, **a.g.m.**, s. 1-3

görevler düşmektedir. Ancak, önerildiği gibi merkezci olmayan bir yönetsel yapının ortaya konulması da günümüz şartlarında oldukça zor görünmektedir.

2. Aşağıdan Yukarıya Dikey Kanallar: Bu kanallarla yapılan iletişim, astların üstlerine raporlarını ya da görüşlerini iletmesi ve mesajların yansması ya da geri bildirim biçiminde gerçekleşir. Aşağıdan yukarıya iletişimde de kısa devre iletişim oluşabilir. Özellikle, ilk yöneticisinin baskısı altında olan görevli bir ya da daha fazla basamak atlayarak üst yöneticilerle doğrudan iletişim kurabilir ve önerilerini ya da isteklerini kendi mesajlarıyla iletebilir. Ancak, yönetsel basamakların normal işlediği ve her kademedeki yöneticilere saygı duyulduğu kurumlarda kısa devre iletişime gerek kalmaz. Yöneticilerin astlarını tanıma fırsatını bulduğu aşağıdan yukarı iletişimde, bilgi, beceri ve yetenekleri doğrultusunda çalışanların “karar verme sürecine katılma” imkanları doğar.⁵⁵

Emniyet Teşkilatı’nda aşağıdan yukarıya dikey kanallar genellikle ilk basamakla sınırlı kalmakla birlikte, bazı özel durumlarda basamaklar atlanabilmektedir. Bu durum zaman zaman disiplinsizlik olarak değerlendirilmekte ve hukuki sonuç doğurmaktadır. Bunun yanında, aşağıdan yukarıya iletişim kanalları kullanılarak çalışanların görüşlerine başvurulmak suretiyle problemlere çözüm getirilmeye çalışıldığı durumlar da olmaktadır. Çalışanların özgüveni ve birbirlerine güveni arttıkça bu kanalların daha sağlıklı bir iletişime imkan sağlaması kaçınılmaz olacaktır.

1.3.3.1.2. Yatay İletişim

Kurumlarda aynı seviyedeki bölüm yöneticileri ve çalışanların ortaklaşa bağlı bulundukları üst kademeye başvurmadan iletişim kurmaları yatay iletişim olarak adlandırılır. Bu sayede, benzer konumlardaki çalışanların işbirliğine imkan sağlayan dolaysız bir ilişki geliştirmeleri mümkün olur. Otoriter yönetim yapısına sahip kurumlarda bile, özellikle emir ve talimatların iyi anlaşılması konusunda dikey iletişim yetersiz kaldığında yatay iletişim kurulur.⁵⁶

⁵⁵ Tabak, **a.g.m.**, s. 1-3

⁵⁶ Tutar, **a.g.e.**, s.129

Emniyet Teşkilatı, bu anlamda en iyi örneklerden biri kabul edilmektedir. En üst seviyedeki yöneticilerden gelen emir ve talimatların uygulanmasında çoğu zaman yoruma ihtiyaç duyulmakta, mevzuat açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulamada sorunla karşılaşmak istemeyen orta kademe yöneticileri de kendi seviyelerindeki diğer birim yöneticileri ile fikir alışverişinde bulunmaktadır.

1.3.3.1.3. Çapraz (Diyagonal) İletişim

Çağdaş yönetim ve örgüt kuramlarının bir ürünü olan çapraz iletişim, kurumdaki farklı seviyedeki bölümlerin hiyerarşik kanalları kullanmadan gerçekleştirdikleri iletişimdir. Hızlı bilgi akışı sağlamak, anlamayı geliştirmek ve koordinasyon sağlamak için kullanılır.⁵⁷

Yalnızca belli konularda bilgi alış-verişi amacını taşıyan çapraz iletişimin olağan durumlarda kullanılmasında sakınca olmayabilir. Ancak, çapraz iletişim kanallarının sık kullanılması zaman zaman yetki karmaşası sorununu yaratabilmektedir. Bu nedenle, ilke olarak, kurumlarda zorunlu olmadıkça çapraz iletişim kanallarını kullanmamak gerekir.⁵⁸

Emniyet Teşkilatı'nda çapraz iletişim bugün için söz konusu değildir. Mevcut hiyerarşik yapı ve birimler arasındaki iş dağılımından dolayı, böyle bir iletişim biçiminin gerçekleştirilebilmesi de mümkün görünmemektedir. Ancak, doğal iletişim formatında zaman zaman çapraz iletişim kurulabilmektedir.

1.3.3.2. Biçimsel Olmayan (Doğal-İnformel) İletişim Yöntemleri

Biçimsel olmayan iletişim, kurumun önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içinde gerçekleşmeyen, çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişimdir. Biçimsel olmayan iletişim, düzenlenmeyen, resmi yolları önceden

⁵⁷ İsmail Gökdeniz, **Örgütlerde Verimlilik Açısından İletişimin Önemi ve Buna Yönelik Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Konya, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995, s.63.

⁵⁸ Tabak, **a.g.m.**, s. 1-3

belirlenmeyen bir iletişim olduğu kadar, söylentileri, dedikoduları ve kasıtlı haberleri de içeren bir iletişim biçimidir.⁵⁹

Biçimsel olmayan iletişim, kurumun geleneksel yapısını ve aksaklıkları yansıtan bir ayna gibidir. Bir kurumda dedikodu yaygınsa, o kurumun yapısında bozukluk vardır ve biçimsel iletişim kanalları iyi işlemiyordur. Bu tür kurumlarda gerekli gereksiz bir çok gruplaşmalar meydana gelir. Bu grupların kendi aralarında ve yönetimle çatışmalarına sık sık rastlanır. Böyle bir ortamda iş düzenini yıkıcı etkiler görülür, bu da çalışanlarda endişe, korku ve huzursuzluk gibi moral çöküntülere yol açar.⁶⁰

Doğal iletişim, en ciddi ve otoriter kurumlarda bile vazgeçilemeyen ya da vazgeçirilemeyen bir iletişim yöntemidir. Emniyet Teşkilatı da doğal iletişimin hem olumlu hem de olumsuz anlamda kullanıldığı kurumlardan biridir. Emniyet Teşkilatı Disiplin Tüzüğüyle Emniyet mensuplarının iletişimi konusunda çok sayıda kısıtlama ve düzenleme getirilmesine rağmen doğal iletişimin (söylenti, dedikodu) önüne geçilememektedir. Netice itibariyle, insanın olduğu yerde doğal iletişimin engellenmesi mümkün değildir.

Çalışanların çoğu açısından işle ilgili alınan formel eğitime rağmen öğrenmenin büyük bir kısmı iş esnasında gerçekleşir. Çalışanlar sıklıkla diğerleriyle birliktelik, gözlem ve organizasyon kurallarının uygulanmasıyla “içerden öğrenmek” ve işleriyle ilgili küçük ayrıntılar konusunda bilgi sahibi olmak için doğal iletişim yöntemini kullanırlar.⁶¹ Polislik mesleğinde de usta çırak ilişkisi çerçevesinde biçimsel olmayan iletişim sıkça kullanılmaktadır. Çünkü kanunlar ya da mesleki formasyon ne derse desin uygulamada ayrı bir dil kullanılır. Her durum ve şart için olayın yorumlanması ve uygun davranışın belirlenmesi gerekmektedir.

⁵⁹ Tutar, **a.g.e.**, s.133-134

⁶⁰ Erhan Eroğlu, Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi (Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.’de Bir Uygulama), **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 14, 2005, s. 206

⁶¹ Jennifer H. Waldeck, David R. Seibold, Andrew J. Flanagan, **Organizational Assimilation and Communication Technology Use, Communication Monographs**, Vol. 71, No. 2, June 2004, pp. 161-183

1.3.4. Kurumsal İletişim Ağ Modelleri

Kurumlarda gruplar ve insanlar arasında iletişim farklı ağ modellerine göre olur. Buna göre kurumsal iletişim modelleri; dairesel model, zincir modeli, merkezi model, serbest model ve “Y” modeli olarak beş gruba ayrılabilir. Dairesel model, daha çok informel gruplarda ve eşit statüde olanlar arasında kurulan demokratik bir iletişim modelidir. Zincir modeli, bir dizi insanı dolaşacak şekilde gönderilen mesajlarla kurulan iletişim biçimidir. “Y” tipi iletişim, zincir modeline benzer ancak bir dış üyenin dahili üyelerle haberleşmesine imkan tanımasıyla farklılık arz eder. Merkezi model, otoriter yönetim anlayışının söz konusu olduğu organizasyonlarda kullanılan ve ast üst ilişkilerinin kesin sınırlarla belirlendiği bir iletişim modelidir. Serbest iletişim modeli ise göreceli olarak daha demokratik bir yapıya sahiptir ve bu modelde, herhangi bir birey iletişimi başlatabilir ya da herkes kendi arasında iletişimde bulunabilir.⁶²

Kurumsal iletişim ağ modelleri bağlamında, Emniyet Teşkilatı mercek altına alındığında söylenebilecek tek şey, bu konuda yapılmış bilimsel bir çalışmanın olmadığıdır. Ancak, Emniyet Teşkilatı’nın çeşitli birimlerindeki iletişim farklı ağ modellerine göre değerlendirildiğinde, merkezi modelle, serbest model arasında tüm tonların yaşandığı söylenebilir. Kurumsal bir kimliğin sürekli hale getirilebilmesi için birimlerdeki iletişim modellerinin incelenerek, fayda ve zarar analizinden sonra geleceğe yönelik yazılı bir kültürün bırakılması önemli bir ihtiyaçtır. Günöbirlik ve kişiden kişiye göre değişen iletişim hali kurumsal bir yapının sağlıklı işleminin önünde büyük bir engeldir. Terörle Mücadele, Güvenlik, Organize Suçlarla Mücadele Şube Müdürlükleri’nin ve bunun gibi tüm birimlerin kendi iş alanları açısından oluşturacağı iletişim modellerinden bahsedilebildiğinde, Emniyet Teşkilatı çağdaş bir kurumsal kimliğe kavuşmuş olacaktır.

1.3.5. Kurumlarda Yazılı İletişim

Kurumlar yaşayan birer organizma olarak geleceğe yürürler. Bu yürüyüşün sağlam ve köklü olması ancak geçmişin bilinmesiyle mümkündür. Günümüzden

⁶² Tutar, a.g.e., s.149-152

geçmişe, geçmişten de geleceğe kurumun hafızası, bilgi birikimi yazılı belgelerle aktarılır. Yazılı iletişim resmi ilişkilerde ve resmi organizasyon modellerinde çok sık kullanılan bir iletişim biçimidir. Bunun nedeni ise, resmi kayıtların ya da saklanması gereken bilgilerin gerektiğinde kullanılabilmesine imkan sağlamasıdır.⁶³

Yazılı iletişim, çoğunlukla sözlü olarak aktarılan ancak unutulmuş mesajların akılda kalıcılığını sağlayan bir iletişim türüdür. Biçimsel özellik ve kalıplara uygun, kısa, açık, anlaşılır mesajlar yazılı iletişimin başarısında önemli olmaktadır. Yazılı iletişimin türlerine örnek olarak; raporlar, iş mektupları, notlar, teşekkür, kutlama, görevlendirme vb. yazılar, çalışan memnuniyeti, tutum anketleri, kurum içi yayınlar, el kitapçıkları, duyurular vb. gösterilebilir.⁶⁴

Yazılı iletişimin birçok avantajı ve bazı dezavantajları vardır. Bunlar⁶⁵;

1. Neyin iletiliğinin kaydedilmesine imkan sağlayan iletişimin, göreceli olarak kalıcı hale gelmesidir.
2. Zor anlaşılan mesajların tekrar okunabilmesi ve üzerinde çalışılabilmesidir.
3. Elinizdeki sayfa, açıklamalarınız için daha az imkan verdiği için yazılı mesajlar sözlü mesajlara göre daha dikkatli oluşturulur.
4. Yazdığınız mesaj birçok insandan geçiyorsa, bunların sürekli yeniden yorumlamasına karşı korunmuş olur. Gerçekten de, sözlü iletişime güvenilmeyen çok uzun ve detaylı tanımlamalar içeren mesajlarda yazılı iletişim sıklıkla kullanılır.
5. Yazılı iletişim, sözlü iletişimde olmayan bir resmiyet derecesi taşımaktadır.

Diğer taraftan, yazılı iletişimin de kendine has dezavantajları da vardır. İş tanımları ve planlara ait el kitapları gibi çeşitli yazılı iletişim formlarının sürekli güncellenmesinin zorluğu ya da bazı yazılı iletişim evrakları çok uzun olduğu için yöneticilerin onları okumayı reddetmeleri bunlara birer örnektir.

⁶³ Nazik ve Bayazıt, **a.g.e.**, s. 152

⁶⁴ Gürüz ve Yaylacı, **a.g.e.**, s. 64

⁶⁵ Richard M. Hodgetts, **Management Theory, Process, and Practice**, Fifth Edition, Orlando-Florida, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1990, s. 436-437

Bir devlet kurumu olan Emniyet Teşkilatı'nda yazılı iletişim, kuruluşundan bugüne kadar çok sağlam olarak aktarılan iletişim biçimidir. Geçmişten günümüze polisin kurum olarak varlığını devam ettirmesinde yazılı iletişimin yeri ve önemi büyüktür. Zaten, devlet aklı denilen şey de yazılı iletişimle çalışır ve devamlılık kazanır. Bu nedenle, kullanılan kelime, kavram ve üslup zaman içinde değişime uğramış olsa bile Emniyet Teşkilatı'nda yazılı iletişim, devletin cisimleştiği bir alandır. Kanunlar, yönetmelikler, tüzükler ve benzeri tüm mevzuat hükümleri yazılı iletişim vasıtasıyla uygulamaya geçirilmektedir. Polisin çalışabilmesi için gerekli olan iletişim biçimlerinden biri olan yazılı iletişimden ikinci bölümde daha detaylı olarak bahsedilecektir.

1.3.6. Kurumlarda Teknik İletişim ve Bilgi Teknolojileri

Kurumlarda teknik iletişim, elektronik medya aracılığıyla kurulan iletişimdir. Bilginin toplanmasını, işlenmesini, depolanmasını, ağlar aracılığıyla bir yerden başka yere iletilmesini sağlayan, iletişim ve bilgisayar teknolojilerini de kapsayan bütün teknolojiler “bilgi teknolojileri” olarak adlandırılmaktadır.⁶⁶

Yönetmelik faaliyetleri daha etkin ve profesyonel şekilde yerine getirebilmenin en önemli gereklerinden biri olan bilgi ve buna bağlı olarak bilgi sistemleri ve teknolojileri, çağımızın yönetim anlayışı içinde, giderek önemi artan ve değişim hızına ayak uydurulması da oldukça güç olan kavramlardır. Ancak bugün ayakta kalmak isteyen ve daha da ileri olarak, başarılı olmak isteyen kurumların, gerek yönetim süreçlerinde ve gerekse işlevsel fonksiyonlarını yerine getirirken, bilgiden kesinlikle yararlanması ve teknolojik olarak da onu kullanabilmesi gerekmektedir.⁶⁷

Günümüzde bilgi teknolojilerinden istifade etmeyen kurum hemen hemen yok gibidir. Emniyet Teşkilatı da gelişen ve değişen teknolojik yeniliklere süratle uyum sağlamaktadır. Hem kurum içi ve kurum dışı iletişimde hem de teknoloji vasıtasıyla işlenen suçların takibinde her türlü teknik iletişim imkanlarından ve bilgisayar teknolojilerinden yararlanmaktadır. Polisin suçluların daima bir adım

⁶⁶ Tutar, a.g.e., s.195-196

⁶⁷ Berat Bir Bayraktar, “**Bilgi Sistemleri ve Yönetim Bilgi Sistemi Olarak Yüksek Performans Yönetim Modeli**”, www.isguc.org, Cilt 4, Sayı: 2, erişim:2003

önünde olması gerektiği düşüncesinden hareketle bilgi teknolojilerine yapılan yatırımlar sürekli olarak arttırılmaktadır.

1.3.7. Kurumlarda İletişimdeki Engeller ve Çözüm Yolları

Kurumlarda iletişimin etkin ve tam olarak gerçekleştirilememesinin önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Kurumlarda halen geçerli olan idari uygulamalar; işleri başarıyla uygulayabilmek için ihtiyacımız olan açık, kısa, net ve doğrudan iletişime imkan vermezler. Bu uygulamalardan bazıları; her seviyedeki bölümler arasında olduğu gibi yönetim seviyeleri arasında da engeller oluştururlar. Diğer engeller ise, iletişimin taraflarının bireysel algılama farklılıklarıyla ve kurum kültürünün beslenmesiyle yaratılır.⁶⁸ Kurumlardaki iletişimin önündeki engeller dört kategoride sınıflandırılabilir⁶⁹: Kişi içi, kişiler arası, kurumsal ve teknolojik.

1. Kişi içi faktörler:

İletişimdeki engelleri anlamak için öncelikle kişilerin kendilerinden kaynaklanan faktörleri bilmek gereklidir. Kişi içi faktörler olarak adlandırılan bu durum, seçici algı ve kişilerin iletişim becerilerindeki farklılıklar olarak iki kısımda ele alınabilir.

a. Seçici algı: Algı ve iletişim arasındaki ilişki karmaşıktır. Bir konuyu ya da olayı algıladığımızda yalnızca onu kavramayız aynı zamanda onun hakkındaki düşüncelerimiz bir anlamlı iletişim biçimine çevrilir. Mesela, insanların sadece neyi görmeye ve duymaya kendilerini hazırlamışlarsa (veya istiyorlarsa) onu görmeye ve duymaya eğilimli oldukları iyi bilinen bir gerçektir. Dahası, insanlar hoşla giden mesajları arar ve hoşla gitmeyenleri boş verirler.

b. İletişim becerilerinde kişisel farklılıklar: İnsanlar algılama becerilerinin farklı olmasının yanında aynı zamanda temel iletişim becerilerini geliştirme ve uygulamada da birbirlerinden ayrılırlar. Bazı insanlar kendilerini sözlü olarak ifade etmede yeteneksizken çok açık ve özlü yazma yeteneğine sahiptirler. Diğerleri etkili konuşmacıdırlar fakat kötü dinleyicidirler.

⁶⁸ John Macdonald, Steve Tanner, **Bir Haftada Başarılı İletişim**, (Çev: Emel Köymen), İstanbul, Dünya Yayıncılık, 1998, s. 21

⁶⁹ Arthur G. Bedeian, William F. Glueck, **Management**, Third Edition, New York, CBS College Publishing, 1983, s. 578

Emniyet Teşkilatı'nda çalışanların yaşadığı iletişim problemlerinin çözülebilmesi ve engellerin aşılabilmesi için kişi içi faktörlerin dikkate alınması verimliliğe etkisi açısından önemlidir. Bu nedenle çalışanların verimli olabilecekleri alanlar tespit edilirken iletişim becerilerindeki kişisel farklılıkları ve yapılan işleri algılamaları da hesaba katılmalı ve personel planlaması buna göre yapılmalıdır.

2. Kişiler arası faktörler:

Kurumlardaki iletişimin önündeki engellerden bir diğeri ise kişilerarası faktörlerdir.⁷⁰ İklim, güven, güvenilirlik ve gönderici-alıcı benzerliği şeklinde sıralanabilecek bu faktörler aşağıda açıklanmaktadır.

a. İklim: Bir kurumda üstle ast arasındaki ilişkide çoğunlukla her birinin diğerinden gördüğü muamele ve karşılıklı davranışın yorumlanması önem arz eder. Üst ve ast birbirleriyle iletişim sıklığı ve içeriği hem de her birinin iletişime teşebbüs ettiklerinde kullandıkları metodlar ya sınırlama ya da cesaretlendirme şeklinde ortaya çıkan duygularla birbirlerini etkilerler. Bu tutumların birleşimi kişiler arası ilişkinin iklimini oluşturur. Pozitif bir iklimin yokluğu kolaylıkla kısıtlanmış bir iletişim akışına yol açar, ast bilgiyi kendi çıkarları için kullanmaya bakar ve yaygın bir güvensizlik ve kin oluşur. Sonuçta grupta bozulma olabilir ve girişim etkisiz kalabilir.

b. Güven (trust): İletişim süreci gönderici ve alıcı arasındaki karşılıklı bir ilişkidir. Bilgi transferi her iki taraf üzerinde karşılıklı bir etkiye sahip olmak demektir. Böyle ilişkilerin hepsinde başlıca bir özellik güvendir. Bir üstle ast arasındaki güvensizlik ve şüphe yalnızca savunmacılığı artırmaya ve açık sözlülüğün sıklığını azaltmaya, sonra da etkin iletişim ihtimalini azaltmaya hizmet eder.

c. Güvenilirlik (credibility): Güvenle yakından ilişkili olan güvenilirlik, bir bilgi kaynağının algılanan özelliklerini ifade eder. Kaynak güvenilirliği dört farklı unsurdan oluşur: dürüstlük veya genel güvenilirlik, uzmanlık ya da yetenek, dinamizm ya da şevk (istek) ve objektiflik ya da açık fikirlilik.

d. Gönderici-alıcı benzerliği: İki iletişimcinin arasındaki iletişimin doğruluğu birbirlerini benzer olarak algılama boyutlarıyla doğrudan ilişkilidir. Hem yaş, cinsiyet, zeka, ırk ve sosyoekonomik statüler hem de yaygın tutumlar, meraklar,

⁷⁰ Bedeian, Glueck, **a.g.e.**, s. 579-580

değerler ve yetenekler gibi özelliklere bağlı olarak iletişimcilerin arasındaki benzerlik derecesi onların iletişiminin kolaylığına ve açıklığına etki eder.

Emniyet Teşkilatı'nda iletişim engellerini oluşturan sebepler arasında çalışanların arasındaki çeşitli faktörler de etkilidir. Bugüne kadar oluşan kurumsal iklim içerisinde çalışanların birbirlerine olan güveni ve karşılıklı güvenilirlikleri iletişimi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen faktörlerdendir. Bunun yanında, gönderici ve alıcı arasındaki birçok benzerlik ise birbirlerini anlamalarında büyük kolaylık sağlamaktadır. Mesleki kültürün bir ürünü olan iletişim tarzları çoğu zaman samimiyetin ve dayanışmanın kaynağı olmaktadır.

3. Kurumsal faktörler:

Kurumlardaki iletişimin önündeki engellerden en önemlileri arasında kabul edilebilecek olan kurumsal faktörler ise şu şekilde sıralanabilir.⁷¹

a. Statü: Bir kurumda bir insanın statüsü çoğunlukla o şahsın işgal ettiği pozisyonla ilişkili olan prestije bağlıdır. Yönetimde statünün etkisi ve kurumsal iletişimin sıklığı birçok çalışmanın konusu olmaktadır. Bulgular şunları göstermektedir:

1. İnsanlar genellikle iletişimlerini yüksek statüdeki bireylere yönlendirmeyi tercih ederler.

2. Yüksek statülü bireyler genellikle düşük statülü bireylere nazaran daha çok bir başkasıyla iletişim kurarlar.

3. Statü farklılığı durumunda bilgi akışı yüksek statülüden düşük statülüye doğru olur.

4. Yüksek statülü bireyler genellikle düşük statülü kişilerle konuşmalarında hakim taraf olurlar.

5. Düşük statülü kişiler sıklıkla saygı göstererek, övgülerde bulunarak ve görüşlerini onaylayarak yüksek statülü bireylerin hoşnutluğunu kazanmaya çalışırlar. Bu bulgular iletişim sürecinde statünün büyük bir etkisinin olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

b. Hiyerarşik iletişim: Hiyerarşik farklılaşma gelişimin merkezi yapısal bir yönüdür. Kurumlar gelişirken, hiyerarşik kademeler genişlemiş faaliyetlerin

⁷¹ Bedeian, Glueck, **a.g.e.**, s. 580-583

üstesinden gelmeyi kolaylaştırmak ve iletişimi rahatlatmak için yavaş yavaş gelişirler. Bilgi, kurumun tüm kısımlarına sistematik olarak akıtılmalıdır. Bilgiyi kurumun hiyerarşik yapısına uygun olarak transfer etmek gerekli olmasına rağmen, bu çeşitli iletişim zorluklarına yol açar. Mesela, bir mesaj ne kadar çok kademedен geçerse o kadar uzun zaman alır ve doğru olma ihtimali azalır.

c. Kısaltma: Araştırmalar başkasına aktarmakla sorumlu bir mesajın alıcısının genellikle mesajın içeriğini öngörü davranışıyla anlamından saptırdığını göstermektedir. Bu şu demektir, alıcı mesajı daha kısa ve daha az detaylı olarak tekrar eder. Sıklıkla sadece mesajın dikkat çeken kısımları özet biçiminde iletilir; bundan dolayı mesajın belirli kısımları yoğunlaştırılır ve diğerleri yok sayılır.

d. Tamamlama (Closure): Dedikodu gibi muğlak mesajları iletenler onları tamamlar yani ilettikleri bilgidaki boşlukları doldururlar. Mesela, müfettiş gelebilir şeklinde ortaya atılan bir mesaj, bir hafta sonra müfettiş Erdem bey sürpriz bir teftişe gelecek biçimine dönüştürülebilir.

e. Beklenti: Bulgulara göre bilgiyi bir yerden başka yere iletenler genellikle kendi tutum ve beklentileri yönünde önyargılı iletişime meyillidirler. Bir organizasyonda yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya bir mesaj iletilirken çeşitli duraklardan geçer ve her durakta oranın referanslarıyla birleşerek akmaya devam eder.

f. Çağrışım: Araştırmalar, olaylar ya da sonuçlar geçmişte birlikte ortaya çıkmışsa daha sonraki bir zamanda da çoğunlukla birinin diğeriyle birlikte ilişkilendirildiğini göstermektedir.

g. Grup boyutu: Bir çalışma grubunun büyüklüğü arttıkça kişiler arası iletişim artan bir şekilde zorlaşır. Çünkü üyeler arasındaki muhtemel iletişim kanallarının sayısı grubun büyüklüğüne göre daha hızlı artar.

h. Alan sınırlamaları: Bir işin fiziksel özelliği sıklıkla uygulanacağı özel bir alan gerektirir. Çalışma ortamında çalışanlarla araç gereç dışında kalan alan iletişim açısından belirleyici bir rol üstlenir.

Kurumlar insanları ve işi fonksiyonel bölümler vasıtasıyla idare ederler. Bu bölümlerdeki yöneticiler ve diğer çalışanlar birbirleriyle iyi iletişim kurmakla birlikte kendi hedeflerine odaklanırlar. Çoğu kez amaçları farklı olduğundan işbirliği yapmak yerine rekabet içindedirler. Bu geleneksel sistem, kurumun tamamında iletişim engeli

oluşturan bölümler arası kaleler meydana getirir. Sonuçta, bu ortamda kurum iletişim içinde bulunduğu diğerlerini yenilmesi gereken birer düşman olarak görür.⁷²

Emniyet Teşkilatı'nda da, yukarıda ifade edildiği gibi, çalışanlar ve yapılan işler çeşitli daire başkanlıkları, şube müdürlükleri ve birimler vasıtasıyla yönetilir. Bu nedenle, sayılan iletişim engellerinin ortaya çıkması da kaçınılmaz olmaktadır. Adli ve idari bölümler ile belli başlı suç türlerine göre fonksiyonel bir uzmanlaşmaya gidildiğinden çoğu zaman mücadele edilen alana odaklanılmaktadır. Polisi bir bütün olarak değerlendirdiğimizde, suç ve suçlularla mücadelede zaafiyet yaşanmaması için uzmanlaşma nedeniyle ayrışan bölümlerin arasındaki ahengi ve uyumu sağlamak gerekmektedir. Bu ahenk ve uyumun sağlanabilmesinin yolu da etkin ve sağlıklı bir kurumsal iletişimden geçmektedir.

4. Teknolojik faktörler:

Kurumlardaki iletişimi kolaylaştırmak üzere kullanılan teknolojinin zaman zaman iletişimin önünde çeşitli engeller oluşturması söz konusudur. Emniyet Teşkilatı'nda da çalışanların karşısına çıkan bu engellerden bazıları aşağıda sıralanmaktadır⁷³:

a. Dil ve anlam: İletişimin doğruluğunun başlıca belirleyicilerinden biri iletişimcilerin aynı kelimelere benzer anlam atfetmeleridir. Çünkü dil matematik gibi bir sembol sistemidir, kelimelerin kendi başlarına bir anlamı yoktur.

b. Sözsüz işaretler: İnsanlar konuştuklarında kullandıkları kelimelere genellikle fiziksel duruş, jestler, yüz ifadeleri, vücut hareketleri, dokunma ve görsel davranışlar gibi çeşitli anlamlı sözsüz işaretler eşlik eder. Mesela, iletişim kuranlar arasındaki göz temasının derecesi ilgi, sevgi, alaka ya da saldırganlık işareti olabilir.

c. Kanal etkililiği: Yöneticiler uzun süre farklı iletişim kanallarının karşılaştırmalı etkililiği konusuyla ilgilendiler. Tartışmaların sonucu gösterdi ki, yazılı ve sözlü kanallardan her biri spesifik görevler için tercih edilmektedir. Uzun mesajlar için yazılı kanal, yüz yüze tartışma ya da telefon konuşmaları gibi konular için sözlü kanal daha uygundur.

⁷² Macdonald, Tanner, **a.g.e.**, s. 22

⁷³ Bedeian, Glueck, **a.g.e.**, s. 583-586

d. Aşırı bilgi yükleme: Her insanın belli bir zamanda sınırlı miktarda bir bilgiyi işleyebileceği ve zihnine alabileceği açıktır. Aşırı bilgi yükleme çalışanlarda stres, kızgınlık ve saldırganlık gibi sonuçlara yol açabilir. Ayrıca, kurumların iletişim için gerekli olan teknik donanımlardan yoksun olmaları, bilgi teknolojilerine yeteri kadar yatırım yapmamaları da bu engeller arasında sayılabilir.

Kurumlarda iletişimin önündeki bu engellerin dışında yine insan ve ona bağlı diğer faktörler de şu şekilde sıralanabilir⁷⁴:

1. İnsanların, iletişime olan ihtiyaçlarının farkında olmamaları,
2. İnsanların iletişimin önemini yeterince kavrayamamaları,
3. İnsanların etkin iletişim yöntemlerini bilmemeleri.

Bir toplumdaki kişilerarası iletişim şeklinin değişmesi ve gelişmesi, o toplumdaki çeşitli kurumların değişmesinden, gelişmesinden bağımsız değildir. Bir toplumdaki üretim biçimi ile yaşama, düşünme ve kişilerarası iletişim biçimleri arasında yakın bir ilişki vardır. Söz konusu unsurlardaki değişmeye ve gelişmeye paralel olarak kişilerarası iletişim biçiminde de değişme ya da gelişme ortaya çıkacaktır.⁷⁵ Buna göre, kurumlar iletişimdeki engelleri değişime ve gelişime açık oldukları takdirde ortadan kaldıracabileceklerdir.

Kurum içinde ve dışında iletişim engellerini ortadan kaldırmak için öncelikle yönetici ve çalışanların iletişim konusunda eğitilmeleri gerekmektedir. Samimi ve açık sözlü olmak, açık ve anlaşılır bir dille, bilinen kelimeleri kullanarak konuşmak, durumu karşınızdakinin görüş açısından görerek iknaya çalışmak, sesinizi öfkeyle yükseltmemek ve insanları kırmak amacıyla bir şey söylememek ve yazmamak bu eğitimlerde öğretilebilecek konular arasında sayılabilir.⁷⁶

İletişim becerileri özgüvenle doğrudan ilişkilidir ve özgüveni geliştirmenin en iyi yollarından biri de iletişim becerilerinde ustalaşmaktır. İnsanlar kendi ihtiyaçlarını, duygularını, beklentilerini dürüstçe tanımlayabildikleri ölçüde; kendi iç dünyalarıyla gerçekten ilişkide oldukları sürece sağlıklı iletişim kurarlar. Bununla

⁷⁴ Tutar, **a.g.e.**, s. 89

⁷⁵ Üstün Dökmen, **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 37. baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006, s. 316

⁷⁶ Ron Coleman, Giles Barrie, **Yöneticinin Kılavuzu**, (Çeviren: Mehmet Harmanlı), 7. Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2006, s. 171-172

birlikte sadece ne istediklerini bilmeleri yeterli değildir, ne istediklerini başkalarına net bir şekilde anlatabilmeleri gerekir. İletişim becerilerini geliştirmenin yolu, insanın kendini tanımasından geçer. İnsan kendini anladığı ölçüde başkalarını anlayabilir ve kendini net bir şekilde anlatabilir.⁷⁷

Kurum içi iletişimin başarılı kılınması için resmi iletişim yollarından ziyade, resmi olmayan iletişim yolları tercih edilerek geliştirilmeli ve desteklenmelidir. Kurum felsefesinin hedef, görev ve düşüncelerinin iletilmesi, çalışanlara yönelik iletişimin temel görevidir. Kurum kimliği kavramı içerisinde çalışanlara yönelik iletişimin çifte bir anlamı söz konusudur. Birincisi, kurumlar dahili iletişim aracılığıyla kendilerini çalışanlara tanıtmak, göstermek isterler. Çünkü böylece çalışanlar, kurum ve hedefleri ile bütünleşeceklerdir. İkinci olarak, çalışanlara yönelik iletişim kuruma uygun davranış için önemli bir temel oluşturur. Çalışanlara iletilen bilgiler, ne kadar iyi, makul ve ikna edici olursa, onların kurum ile bütünleşmeleri ve dolayısıyla daha verimli olmaları sağlanacaktır.⁷⁸

Kurum içinde açık iletişimi kolaylaştırmak gerekir. Bunun yanında iyi bir iletişim için dinleme ve gönderme becerilerine ihtiyaç vardır. Aynı zamanda araştırmalar, iyi bir iletişim ile aşağıdaki durumlar arasında yakın bir ilişki olduğunu göstermektedir⁷⁹:

- Artan verimlilik
- Daha iyi problem çözümü
- Azalan şikayetler
- Metodu iyileştirmeye yönelik fikirler
- İyileşen iş ilişkileri
- Daha fazla kişisel tatmin

Sonuç olarak, kurumlarda kişi içi, kişilerarası, kurumsal ve teknolojik faktörlerden kaynaklanan iletişim engelleri, kurumların iletişime önem vermeleriyle ve kişilerin bu konuda eğitilmeleriyle ortadan kaldırılabilir. Kurumların iletişim merkezli bir yapılanmaya gitmeleri ve yöneticilerle çalışanların iletişim becerilerini

⁷⁷ Saim Koç, **İletişimde Ustalaşmak**, 2. baskı, İstanbul, Kuraldışı Yayıncılık, 2005, s. 11

⁷⁸ Şimşek, **a.g.e.**, s. 205-206

⁷⁹ Robert B. Maddux, **Takım Kurma Bir Liderlik Uygulaması**, (Çev: Can İkizler), 2. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2004, s. 60

kazanmalarıyla kurumsal iletişim daha iyi işleyecek ve çatışmalar ortadan kalkacaktır. Açık, dürüst ve samimi iletişimle insandan kaynaklanan problemler en aza indirilecek, teknolojik gelişmelere yapılacak yatırımlarla sağlıklı bir kurumsal iletişim sağlanacaktır.

Emniyet Teşkilatı'nda iletişimin önündeki engelleri de kişi içi, kişilerarası, kurumsal ve teknolojik olarak sınıflandırmak mümkündür. Bu çalışmada, genel bir yaklaşımla, Emniyet Teşkilatı'nda iletişim denilince akla gelebilecek tüm hususlar ortaya konularak büyük fotoğraf çekilmeye çalışılmıştır. Konuyu kurumsal bağlamda ele almak suretiyle, yapısal öneriler getirmek hareket noktasını oluşturmuştur. Eğer yapısal olarak iletişimin önündeki engeller kaldırılırsa, diğer faktörlerden kaynaklanan engeller daha kolay çözüme kavuşturulacaktır. Bu nedenle, Emniyet Teşkilatı'nda iletişimin önündeki en büyük engel kurumsaldır. İletişim merkezli bir anlayışın yerleştirilebilmesi için iletişimi odak noktasına alan bir yapı oluşturulmalıdır. Bunu sağlamak için de, üçüncü bölümde önerilen Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın kurulması gerekmektedir.

1.3.8. Kurum Kültürü ve Kurumsal İletişim

Bugün kurum kültürüyle ilgilenen araştırmacıların çoğu basit katı kurallar koyan yaklaşımlardan kaçınırlar. Bu araştırmacılar kültürü, yönetilmesi gereken bir “şey” den ziyade, kurumda ortaya çıkan ve onu meydana getiren bazen parçalanmış değerler, uygulamalar, hikayeler ve insanların yaptığı sanatlar olarak görürler.⁸⁰ Başka bir anlatımla, kurumda olup biten her şeyin birleşerek bunun kişiliğini vermesine kültür denilir ve değerler, merasimler ve kahramanlardan oluşan üç önemli boyutu vardır.⁸¹

Kurum ve kuruluşlar, amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarının desteğini, etkin katılımını ve performanslarını en üst düzeye çıkarmasını isterler. Kurum kültürü, amaçların gerçekleştirilebilmesi için tüm çalışanların kabiliyet ve kapasitelerini bir nokta üzerine çekerek; personelin her birinin ayrı ayrı hedeflerin

⁸⁰ Miller, **a.g.e.**, s. 111

⁸¹ Hatipoğlu, **a.g.e.**, s. 303

gerçekleştirilmesi için değil, ekip halinde ortak hedeflere ulaşmak için odaklanmalarını sağlamaktadır. Ordu, sivil toplum kuruluşları ve işletmeler gibi tüm kurum ve kuruluşlar kendilerine özgü bir takım paylaşılmış ortak kültürel değerlere sahiptirler.⁸²

Çalışma yaşamında kişilerin kendilerini değerli hissetmeleri çok önemlidir. Kurum kültürünün dokusu, insan değeri üstüne kurulmuşsa, işyeri ortamına giren herkes farkında olmadan kendini değerli hissetmeye başlayacaktır. Böyle bir kurumda çalışanların birbirleriyle konuşmalarındaki tarz, birbirlerine bakışları, dokunuşları, selamlaşmaları, “Sen benim için değerlisin” mesajını verecektir.⁸³ Kurum kültürünü, yönetici ve çalışanların birbirine güven duyduğu, değer verdiği ve desteklediği bir iklim/atmosferle yaşatmaya çalıştığımızda verimliliğin artması da sağlanacaktır.

Kurum kültürünü ölçmenin bir yolu da, çalışanların kurumsal çevreyi nasıl gördüklerini ifade eden kurumsal iklimi değerlendirmektir. Kurumsal iklimi çok çeşitli etkenler oluşturur. Kişinin sahip olduğu özgürlük, inisiyatif ve sorumluluk; kişinin içinde bulunduğu kurum yapısı; işte ne ölçüde yükselme, ücret artışı, takdir bulunduğu, ödüllendirmenin ne ölçüde hakkaniyete uygun olduğu; çalışanların kurumdan ve üstlerinden ne ölçüde yakınlık, takdir ve destek gördüğü; çalışanlara kurum tarafından ne ölçüde itimat edildiği ve bunların ne ölçüde borç altına gireceği bu etkenlerden bazılarıdır.⁸⁴

Kurumlarda yöneticilerin çoğu gelenek, kültür ve statünün kişisel algılamasına dayalı gizli iletişim engellerini görmezden gelirler. Bireyler bir mesajın anlamlandırılmasında “burada ne olup bittiği” veya “gerçekten ne demek istendiği” konusunda kendi algılamalarını kullanırlar. Mevcut kurum kültüründe, üst ve orta düzey yöneticiler ve çalışanlar aşağıdaki boşluklara neden olan davranışlar sergilerler.⁸⁵ Üst düzey yöneticiler; kararlarını uygulayacak olan kişi veya kuruluşlara kararların nasıl uygulanacağı konusunda çok az veya hiçbir bilgi

⁸² Yahya Fidan, “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları, 1996/2, s. 17-18

⁸³ Doğan Cüceloğlu, **İletişim Donanımları ‘Keşke’siz Bir Yaşam İçin İletişim**, 18. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2004, s. 112

⁸⁴ Hatipoğlu, **a.g.e.**, s. 304

⁸⁵ Macdonald ve Tanner, **a.g.e.**, s. 24-25

vermeden sadece bildirimde bulunurlar. Kararları açıklamakta olduğu gibi etkili iletişim kurmakta da başarısızdırlar. Pay sahiplerine ve çalışanlara farklı mesajlar verirler. Takım olarak değil, bireysel olarak çalışırlar. Tüm kurumda takım çalışmasından bahseder ancak kendilerini dahil etmezler. Nadiren konuştukları gibi davranırlar. Diğer bir deyişle, kendilerinin aldırmadıkları değerlere çalışanların sıkı sıkıya sarılmasını şiddetle tavsiye ederler. Kısa dönemli parasal ve idari konular haricinde ölçülebilir kriter ortaya koymaktan acizdirler. Bu yüzden olup bitenden haberdar olmazlar. Yönetmekten acizdirler. Kurumdan fazlaca uzak kalırlar.

Orta düzey yöneticiler; üst düzey yöneticilerin kararlarını uygularken fazla gergin ve stresli olurlar. Daha önce gerçekleşemediğinden değişim konusundaki şevklerini kaybetmişlerdir. Kendi seviyelerinde takım çalışması ve işbirliği yapmaktan yoksundurlar. İletişimi kısıtlayan kararlı bir bulanık hava oluştururlar. Ölçmeden ve yönetme becerisi göstermeden üst düzey yöneticilerin faaliyetlerini taklit ederler. Çalışanlar; karanlıkta bırakılmışlardır. Mantar yönetim şakasının mağdurlarıdır. Kendilerini deliğin en dibinde hiç kimsenin olmadığı yerde hissederek. Şüpheli ve güvensizdirler. Kimsenin onları dinlemediğini ve takdir etmediğini düşünürler. Sonuçta, potansiyellerini ortaya çıkaramadıklarından savunma mekanizması yaratmaya eğilimlidirler.⁸⁶

Tablo. 1.3.8.1. Kurum Yapısı–Kurum Kültürü–Kurumsal İletişim İlişkisi

KURUM YAPISI	KURUM KÜLTÜRÜ	KURUMSAL İLETİŞİM	SONUÇ
Otoriter, kapalı dikey, merkezi, mekanik, düşük katılım	Tutucu, zayıf örgüt merkezli yönetim, homojen, değişime kapalı	Resmi, hiyerarşik, yazılı iletişim ağırlıklı, Tek yönlü iletişim	Tatminsizlik, yüksek örgütsel stres, örgütsel verimsizlik, etkin olmayan örgütsel yönetim
Demokratik, esnek açık, yatay, merkezi olmayan, doğal, yüksek katılım.	Serbest, yüksek temsil yeteneği, birey merkezli yönetim, çeşitlilik, değişime açık.	Doğal, informal, sözlü iletişim ağırlıklı, çok yönlü iletişim.	Yüksek iş tatmini, yaratıcı gerilim, yüksek örgütsel verim, etkin örgütsel yönetim

Kaynak: Hasan Tutar, Örgütsel İletişim, Ankara, Seçkin Yayınları, 2003, s. 27

⁸⁶ Macdonald, Tanner, **a.g.e.**, s. 26

Kurumun kültürü ve çevresi açık ve kararlı iletişimi desteklemelidir, aksi halde gelişemez. Kurumun kültürü günlük faaliyetleri ve üyelerinin davranışları ile değerlendirilir. Tüm bunlar yöneticiler tarafından ifade edilen ya da yazılan kurallar ile değil gerçek değer sistemleri ile oluşturulur. Yani, kurum kültürü yönetimin söylediğinin üzerine değil, yaptığının üzerine kurulur. Esas olarak iç ve dış çevre, ilgili olanların faaliyetleri algılaması temeline dayanır ve bu da belirtilen değerlere aykırılık teşkil edebilir.⁸⁷

Türkiye’de son yıllarda kurum kültürü ve kurum kimliği gibi konular gündeme gelmekte ve bu alanda çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Bunun yanında, Emniyet Teşkilatı ülkemizdeki en büyük organizasyonlarından biri olmasına rağmen kurum olarak değil, üyelerinin yaptığı iş açısından yani meslek olarak ele alınmakta ve incelenmektedir. Dolayısıyla, Emniyet Teşkilatı için kurum kültüründen ziyade polis kültüründen söz edilmektedir. Polis kültürü, polisler ve polislik mesleği tarafından üretilmiş, yaratılmış, uygulanmakta olan ve polislik mesleğine özgü her türlü maddi ve manevi değerdir. Bu değerler etrafında Türk polis kültürünün özellikleri genel olarak şunlardır⁸⁸:

- Muhafazakar ve tutucu olma,
- Önyargılı olma,
- Erkeklik imgesi,
- “Otoriter ve sert” olunması gerektiğine inanma,
- Polislik mesleğini yeterince bilmeme ve mesleği suçlular ile mücadele olarak sınırlama,
- Birbirini kollama, polis dostu ve polis sevmeyeni.

Emniyet Teşkilatı’nın yukarıda kısaca özetlemeye çalıştığımız polis alt kültürünün kısıtlayıcı ve değişime direnci pekiştiren özelliklerinden kurtularak evrensel ve çağdaş değerlere dayalı kurum kültürünü benimsemesi gerekmektedir. Bu bağlamda, polis alt kültüründen kurum kültürüne geçiş esnasındaki değişimi yönetmek çok önemlidir. Çünkü, insanların kişisel itibarını veya prestijini

⁸⁷ Macdonald, Tanner, **a.g.e.**, s. 64

⁸⁸ Ali Çağlar, “Türk Polisi’nde Sosyalleşme ve Polis Kültürü”, **Türkiye’de Suç ve Polislik 1** (Editörler: İbrahim Cerrah, Emin Semiz), Ankara, Güner Matbaacılık, 2001, 128-136

etkileyeceğine ya da işleriyle ilgili olarak değer verdiği konuları değiştireceğine inandıkları şeyler, her ne kadar elle tutulur olmasa da, gerçek korkulara dönüşebilirler.⁸⁹ Bu ve bunun gibi pek çok neden yüzünden çalışanlar değişime direnebilirler. Bu direnci kırmanın ve değişimi yönetmenin en büyük destekçisi kurumsal iletişim olacaktır.

Tarafsızlık, insan haklarına saygı, kişilerin hak ve hürriyetlerini koruma konusundaki duyarlılık gibi bir çok ilkenin kurum kültürünün ayrılmaz bir parçası olması noktasında iletişimin önemi yadsınamaz. Kurum içi etkin iletişim kanallarının çalıştırılmasıyla çalışanların bu tür ilkeleri benimsemesi daha da kolaylaşacaktır. Yöneticilerin ve çalışanların duygu ve düşüncelerini özgürce paylaşabilecekleri iletişim ortamlarının oluşturulmasıyla çağdaş değerlerin yayılması ve yaygınlaşması daha hızlı olacaktır. Kurum kültürünün oluşması, yerleşmesi ve devamlılığın sağlanması açısından kurumsal iletişimin tüm yol ve yöntemlerinin kullanılması konusunda yöneticilerin ısrarcı olmaları gereklidir.

Değişim yönetimi, çok hassas dengeler üzerine kuruludur. Değişimi yönetebilmek, değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar yani çalışanlar arasındaki iletişimi yönetmek; değişimin gerçekleştirebileceği bir kurum bağlamı oluşturmak ve işyerlerinde geleneksel olarak yasaklanmış bulunan, oysa başarılı bir dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir.⁹⁰ Bu da, kurum kültürü ve kurumsal davranışın yönetilmesi demektir. Emniyet Teşkilatı'nda bu çerçevede yaşanan büyük değişimler vardır. Özellikle, 1990'lı yılların sonu itibariyle "işkenceye sıfır tolerans" yaklaşımıyla birlikte teşkilatın bugün gelmiş olduğu nokta, değişim yönetiminin başarılı bir örneği olarak kabul edilmelidir.

⁸⁹ DE Hussey, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, (Çev: Tülay Savaşer), İstanbul, Rota Yayınları, 1997, s. 34

⁹⁰ Jeanie Daniel Duck, **Dengeleme Sanatı Değişim Yönetimi**, Değişim, (Çev: Meral Tüzel), İstanbul, Harvard Business Review, MESS Yayınları, 1999, s. 62

2. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA İLETİŞİM

Yönetim, organizasyon kuramları ve kurumsal iletişim açısından Emniyet Teşkilatı'nın mevcut iletişim yapısının ortaya konulması temel amaçlardan birisidir. Emniyet Teşkilatı'nda iletişim bugüne kadar bir takım çalışmalara konu olmasına rağmen, bütünsel olarak ve kurumsal iletişim bağlamında üzerinde çalışılmış bir alan değildir. Çalışanlar arasındaki iletişim, halkla ilişkiler, medya ile ilişkiler ve teknik iletişim konularındaki ayrı ayrı çalışmalarla çeşitli sorunlar dile getirilmekte, öneriler sıralanmakta ve farklı tespitler yapılmaktadır.¹ Ancak, bu tezde amaçlandığı gibi kurumsal ve bütünsel bir bakış ile yeniden yapılanma önerisi bu alanda bir ilk olmaktadır. Emniyet Teşkilatı'nda iletişime geçmeden önce, Türkiye geneline yayılmış büyük bir kurum olan Emniyet Teşkilatı'nı kısaca tanıtmak yararlı olacaktır.

2.1. EMNİYET TEŞKİLATI

Ülkemizde Emniyet Teşkilatı diye adlandırılan kurumu anlamak için öncelikle polis kavramının ne olduğunu bilmek gerekir. Polis, kent düzenini ve kentin huzur ve güvenliğini sağlayan bir kurum ve bu kurumdaki kamu görevlilerini ifade eder.² Kamu görevi yapan polis, gücünü devlet denilen soyut aygıttan alır. Dünyanın çeşitli ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de polisin devlet içindeki yeri ve konumu zaman zaman tartışılır. Silver, bizdekine benzer şekilde, devletle polisin sırlı ilişkisini şu şekilde anlatmaktadır:

“Polis çalışmalarının büyük çoğunluğunun son yirmi yılın ürünü olduğu göz önüne alınarak, bu alanın sosyal bilimlerin diğer birçok alanına kıyasla yeni olduğu söylenebilir. Sosyal bilimler, devletin temel mekanizması olarak sadece ordu üzerinde yoğunlaşmıştır. Öyle ya, savaşan, darbeler ve zaman zaman da devrimler yapan kurum esas olarak ordudur. Polis örgütü ise yalnızca devletin komutlarını, kendisinden hiçbir şey “katmaksızın” uygulayan pasif bir alıcı olarak görülmüştür. Başka bir deyişle, polis düzenin cisimleştiği bir durağanlık durumunu ifade eder. Oysa devlet inşa süreçlerini çalışan sosyal bilimciler için bu algılayış tarzı talihsiz

¹Feyzullah Arslan ve İbrahim Yaşar Kazu tarafından yapılan “ Emniyet Teşkilatı personelinin bilişim teknolojilerinden yararlanma düzeyleri ve bilişim teknolojilerine ilişkin görüşleri, Gaziantep örneği, 2005”, İbrahim Yaşar Kazu tarafından yapılan “ Bilişim Teknolojilerinin polis-halk ilişkilerinde kullanılması, Elazığ örneği, 2003” gibi anket ve seminer çalışmaları buna bir örnektir.

² Hüseyin Özcan, **Ansiklopedik Hukuk Sözlüğü**, İstanbul, Alfa Yayınevi, 1993, s. 627

bir basitleştirmedir. Zira, yönetim merkezinin çevresinde yer alan büyük bir çoğunluğun gözünde devleti temsil eden kurum ordudan çok bizzat polisin kendisidir. Sıradan bir yurttaşın gündelik hayatında en çok karşılaştığı silahlı devlet temsilcisinin kim olduğu sorusunun cevabı yeteri kadar açıktır. Bu anlamda polis gücü, devletin aktarıcı kuşağıdır. Merkezin değerlerini vatandaşların gündelik yaşamında anlaşılır ve uygulanır kılar.”³

Ülkemizde, 19. yüzyılın hemen tamamını kapsayan polisin kuruluş süreci, her toplumsal/siyasal süreçte olduğu gibi en başından belirlenmiş kapsayıcı bir plan dahilinde değil, ağırlıklı olarak “deneme-yanılma” yoluyla gerçekleşmiştir. Polisin kurumsal gelişimindeki kritik eşik 1839’da Tanzimat Fermanı’yla birlikte aşılmış ve imparatorlukta askerden ayrı olarak sivil polis memurlarının ortaya çıkmasıyla Tanzimat’ı takiben 1845’te “Polis Teşkilatı” kurulmuştur. Fakat bu deney oldukça kısa sürmüş ve 1846’da kurulan Zaptiye Müşiriyeti’yle birlikte polislik işindeki askeri sistem tekrar ihya edilmiştir. Müşiriyet, polislik işinden sorumlu bütün birimlerin –özellikle polis ve jandarmanın- tek bir merkezi örgüt altında birleşmesi anlamına gelmesinden dolayı oldukça önemlidir. Bu nedenle birimin görevde olduğu 1846 ve 1879 arası dönem “Tevhid-i Zabıta” olarak adlandırılır.⁴

Çeşitli isimler altında (Teftiş Memurları, Asakiri-i Zaptiye vs.) örgütlenme ve çalışma değişimleri geçiren polis, bugünkü anlamıyla Emniyet Teşkilatı olarak, 1937 tarih ve 3201 sayılı teşkilat yasasıyla merkezde Emniyet Genel Müdürlüğü çatısı altında, illerde İl Emniyet Müdürlüğü, İlçe Emniyet Müdürlüğü, İlçe Emniyet Amirliği ve İlçe Emniyet Komiserlikleri şeklinde örgütlenmiştir. İllerin ve ilçelerin büyüklükleri ve güvenlik ölçüleri göz önüne alınarak İl Emniyet Müdürlükleri de Özel, A, B ve C tipi statülü Emniyet Müdürlükleri şeklinde örgütlenmiştir.

2559 sayılı Polis Vazife ve Salahiyetleri Kanunu ile adli ve idari olarak görevleri belirlenen Emniyet Teşkilatı’na ayrıca, Emniyet Genel Müdürlüğü Araştırma Planlama ve Koordinasyon Daire Başkanlığının yapmış olduğu 1913 ile 1996 yılları arasını kapsayan bir araştırmaya göre 318 kanun, 77 tüzük, 299

³ Allan Silver, “**The Demand for Order in Civil Society: A Review of Some Themes in the History of Urban Crime, Police and Riot**” The Police: Six Sociological Essays içinde. New York: John Willey & Sons, Inc., 1967. (Aktaran: Ferdan Ergut, Modern Devlet ve Polis, İstanbul, İletişim Yayınları, 2004, s.11)

⁴ Ferdan Ergut, **Modern Devlet ve Polis**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2004, s. 105-106

yönetmelik görev vermektedir.⁵ Merkezi bir yapılanma ile görevlerini yerine getiren teşkilatın güvenliğe yönelik faaliyetleri İl Emniyet Müdürlükleri birimleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Karar alma, planlama, örgütlenme ve koordinasyon faaliyetlerine dönük tüm önemli kararlar, Emniyet Genel Müdürünün önerisi ve İçişleri Bakanının onayı ile alınır ve yürütülür. Bu anlamda, Emniyet Teşkilatı'nın en üst düzey yöneticisi İçişleri Bakanı, illerde ise Validir.

Kurumlar kağıt üzerinde kaldıkça durağandır. Kurumları kurum yapan ve onlara dinamizm katan, haberleşme sistemidir.⁶ Emniyet Teşkilatı'nın Türkiye genelinde İçişleri Bakanına, illerde Valilere kadar yükselen hiyerarşik yapısı dikkate alındığında haberleşme/iletişim sisteminin ne kadar düzgün ve sağlıklı olması gerektiği açıktır. Bununla beraber, kurumsal anlamda Emniyet Teşkilatı'nın iletişime ne kadar önem verdiği ise tartışılmaya ve geliştirilmeye muhtaçtır.

Günümüzde, iletişim ve çağdaş kitle iletişim araçları önemli bir araştırma konusu olmuştur. Günlük yaşamımızın bir parçası olan iletişim ve kitle iletişim araçları, dünyayı algılamamızda, yorum yapmamızda, başkalarını etkilememizde, başarı ve başarısızlıklarımızda, özetle tüm hayatımızda önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Dünya öyle bir değişim ve dönüşüm sürecine girmiştir ki, iletişimi anlamadan yaşam biçimimizi kavrayıp düzenlemek imkansız hale gelmiştir.⁷

Kurumsal iletişimin kurumsal etkenliği ne yönde etkilediğini ölçmek amacıyla yapılan araştırmalarda; iki gruptan birincisi otoriter, diğeri serbest (otoriter olmayan) şekilde örgütlendirilmiş ve birinci grupta yapılan işler daha çabuk görülmesine karşın işlerin kalitesinin düşük olduğu, diğer grubun ise, daha kaliteli ve nitelikli iş yaptığı görülmüştür. Tek yönlü ve otoriter şekilde olan kurumsal iletişimle, işlerin daha çabuk yapıldığı fakat, yapılan işlerin kalitesinin düşük olduğu tespit edilmiştir.⁸

⁵ **Polise Görev Veren Mevzuat Rehberi**, Ankara, Emniyet Genel Müdürlüğü APK Daire Başkanlığı Yayınları, 1996, s. 4

⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**, Ankara, Yargıçoğlu Matbaası, 1977, s. 30

⁷ Şermin Tekinalp, Ruhdan Uzun, **İletişim Araştırmaları ve Kuramları**, İstanbul, Derin Yayınları:44, 2004, s.21

⁸ Ülkü Dicle, **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara, MPM Yayınları, 1974, s.35

Benzer araştırmaların henüz yapılamadığı ancak yapılan gözlemlerin işaret ettiği gibi, tek yönlü ve otoriter iletişimin çok sık şekilde yaşandığı Emniyet Teşkilatı'nın mevcut iletişim yapısını kurumsal iletişim kavramları etrafında, beş ana başlık halinde incelemek çalışmada kolaylık sağlayacaktır. Bu amaçla, literatürde yer alan bilgiler ışığında teşkilatın iletişimine; kurum içi iletişim, medya ile iletişim, halkla iletişim, yazılı iletişim ve diğer kurum ve kuruluşlarla iletişim ana başlıkları altında bakılmaya çalışılacaktır. Emniyet Teşkilatı'ndaki kurum içi iletişim, teknik iletişim ve bilgi teknolojileri ile kişilerarası iletişim şeklinde iki kısımda incelenecektir. Ayrıca, kurum içi halkla ilişkiler kapsamında yapılan çalışmalara değinilecektir. Hem kurum içi hem de kurum dışı iletişim biçimlerinden biri olan yazılı iletişim tek ana başlık halinde ele alınacaktır. Medya, halk ve diğer kurum ve kuruluşlarla olan iletişim ise, kurum dışı iletişimin birer parçası olarak anlatılacaktır.

2.2. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA KURUM İÇİ İLETİŞİM

“Günümüzde verimliliği arttırabilmek, toplam kaliteyi yakalayabilmek, kamuoyunda olumlu imaj yaratabilmek, iyi personeli kuruluşa çekebilmek için çalışanlarla etkili iletişimin kurulması ve yönetime katılımlarının sağlanması artık tartışmasız kabul edilen gerçeklerden biridir.”⁹ Bu gerçeğin yanında, Emniyet Teşkilatı gibi güvenlik alanında hizmet üreten bir kurum açısından kurum içi iletişim olmazsa olmazdır. Bir savaş esnasında ordu için haberleşme ne ise, Emniyet Teşkilatı için de kurum içi iletişim odur. Çünkü, Emniyet Teşkilatı'nın suç ve suçlularla savaşı ve mücadelesi her gün 24 saat aralıksız olarak devam etmektedir.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda bilgi ve bilgiye erişim her zamankinden daha kolaydır. Bu kolaylığa rağmen bilginin çokluğu ve aldığı boyut insanları ve özellikle de polisleri daha dikkatli olmaya zorlamaktadır. Bilgi kirliliği ve karmaşası içerisinde güvenlik gibi zaafiyeti asla kabul etmeyen bir alanda, Emniyet Teşkilatı alışanlarının hassas ve titiz bir şekilde bilgileri değlendirmesi ve uygulamaya geçmesi gerekmektedir. Kurum içi iletişimde, personelin kolayca algılayacağı ve çalışmalarını zorlanmadan gerçekleştirebileceği bir sistem oluşturulmalıdır.

⁹ Filiz Balta Peltekoğlu, **Halkla İlişkiler Nedir?**, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2004, s. 336

Bunu sağlamak için gereken basit bir formülü, İngiliz Polisi'ndeki IIMAC sisteminde görmek mümkündür. Bu sistemin açılımı ise, şu şekilde formüle edilebilir¹⁰:

Niyet (Intention): Bir polis memurunda, güvenlikten sorumlu kamu görevlisi olduğu ve yasaların kendisine vermiş olduğu yetki ve sorumluluk içerisinde, objektif ve insan haklarına saygılı bir şekilde hareket etmesi gerektiği bilincinin yerleşmesidir.

Bilgi (Information): Personelin görevi ile ilgili mesleki tüm bilgilere vakıf olması ve güncel tüm gelişmeleri takiple bilgilerini tazelemesidir.

Metod (Method): Kazandığı bilgiler ışığında olaylara müdahale ederken bir sistem ve taktikle hareket etmesidir.

İdare-Yönetim (Administration): Görevde emir ve komuta zinciridir.

Haberleşme (Communication): Görev sırasında koordinasyonunun en kısa sürede sağlanarak, birlikte hareket etme ve gelişmelerden ilgili birimlerin anında haberinin olması, ancak gelişmiş bir haberleşme sistemi ile mümkün olacaktır.

Emniyet Teşkilatı, Türkiye genelinde il ve ilçelerde örgütlenmiş olan çok büyük bir kurumdur. Yukarıda aktarılan sisteme benzer bir yapıdan beklenen görevler, Emniyet Komuta Kontrol Şube Müdürlüğü, Muhabere Elektronik Şube Müdürlüğü, Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü gibi birimlerce yerine getirilmektedir. Ancak, bu sistemin açılımının bir bütün olarak personelin ne kadarında bilinç haline geldiğini ise bilebilmek mümkün değildir. Teşkilat çalışanlarının yaptığı iş ne olursa olsun, bu sistemin bütün personelde bir bilinç haline getirilmesi gerekmektedir.

Türkiye'de güvenlik ve asayiş hizmetlerinin hızlı, etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinden sorumlu bir kurum olan Emniyet Teşkilatı'nın kurum içi iletişimini daha anlaşılır kılmak üzere, teknik iletişim ve bilgi teknolojileri ile kişiler arası iletişim şeklinde ikili bir ayrıma gitmek uygun olacaktır. Bu çerçevede, teknolojinin gelişmesine paralel olarak geçmişten günümüze gelen ve halen kullanımda bulunan araç ve gereçlerle sağlanan teknik iletişim ile bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler aşağıda ele alınacaktır.

¹⁰ Orhan Sever, "İnsan Hakları ve Toplumsal Olaylar Boyutuyla Kamu Asayışı Polisliği", Ankara, **Polis Dergisi**, Sayı:19, 1999, s.129

2.2.1. Emniyet Teşkilatı'nda Teknik İletişim ve Bilgi Teknolojileri

Emniyet Genel Müdürlüğü'nün girişimleri ve bilgisayar kullanımı konusunda yapılan otomasyon ön çalışmaları sonucu, teşkilata faaliyetlerinde destek sağlamak amacıyla Elektronik Bilgi İşlem Merkezi kurulması uygun görülmüştür. Ancak, 1971 yılında başlatılan bilgisayar edinme çalışmaları 12 Eylül dönemine kadar çeşitli nedenlerle gerçekleştirilememiştir. 12 Eylül'den sonra Emniyet Genel Müdürlüğü'nde bilgisayar merkezi için gerekli olan bilgisayar donanımı, veri tabanı yaratmak için veri giriş makineleri ve personel sağlanmış ve Emniyet Genel Müdürlüğü Teşkilatı içerisinde Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) tarafından hazırlanan teknik olurluk ve gelişme raporlarına bağlı olarak çeşitli uygulama alanları seçilmiştir. “Öncelikle personel tanıtım bilgilerinin tutularak personele ait tüm işlemlerin yapılması, hudut kapılarında giriş çıkışların kontrolü, tahditli kişilerin denetimi, trafikte araç, ehliyet ve kaza bilgilerinin tutulması, saklanması ve bunlarla ilgili çeşitli istatistiklerin çıkartılması istenilen bilgiye anında erişim gibi işlemlerin bilgisayar desteği ile yapılması sonuçlarda güvenilirliği artıracak, çalışmalara doğruluk ve hızlilik kazandıracak, Genel Müdürlüğe değerlendirmede ve karar almada yardımcı olacaktır” şeklinde bir amaçla yola çıkılmıştır.¹¹

Daha sonraki yıllarda yapılan yatırımlar ve çalışmalarla Emniyet Teşkilatı, Türkiye'deki kamu kurumları arasında bilgi teknolojileri alanında en ön sıralarda yer almıştır. Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) ve Türkiye Bilişim Vakfı, bilgi toplumu olma yönünde çaba gösteren ülkemizin AB'ye uyum sürecinde, “e-Türkiye” dönüşümünü hızlandırmak ve başarıya ulaşmasına katkıda bulunmak amacı ile “e-Türkiye Ödülleri”ni oluşturmuşlardır. Bu kapsamda, Emniyet Genel Müdürlüğü PolNet bilgi sistemi projesi ile “e-TR Ödülleri”ne e-Devlet kategorisinde başvurmuştur. 23 Ekim 2003 tarihinde yapılan tören ile değerlendirme jürisinin 39 başvuru arasından yaptığı eleme sonucu PolNet projesi “e-Devlet kategorisi Büyük Ödülüne” layık görülmüştür.¹²

¹¹ Cumhuriyetin 60. yılında Türk Polisi Dergisi, Ankara, 1983, sayfa: 198-200

¹² <http://www.egm.gov.tr/e-TR/e-tr.odulleri.asp>, erişim: 14.09.2006

17-18 Ekim 2002 tarihlerinde düzenlenen Polis Bilişim Toplantısından elde edilen fayda ve başarıdan hareketle; e-devlet'e giden yolda kamu kurumları olarak izlenmesi gereken yöntem ve politikalara ışık tutmak, kurumsal olarak bilişim alanında yapılan çalışmalar ve bunların vatandaşlara yansımaları ile gelineen seviyeyi sorgulamak, karşılıklı bilgi paylaşımını sağlamak, polisin bilişimden yararlanarak daha iyi hizmeti vermesi için bu yolda atılacak adımları belirlemek amacıyla Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından 21-22 Ekim 2003 tarihlerinde Ankara Sheraton Otelinde 1. Polis Bilişim Sempozyumu düzenlenmiştir.¹³

14-15 Nisan 2005 tarihleri arasında Ankara'daki 2. Polis Bilişim Sempozyumunun sonuç bildirgesinde, bilişim alanındaki karmaşada daha da önemli hale gelen bilgi güvenliğine dikkat çekilmiştir. "Dünyada bilişimin yaygınlaşmasıyla birlikte, suçları ve suçluları da yaygınlaşmaktadır. Gerek internet gerekse intranet üzerinde polisin kendi güvenliğini sağlayacak çalışmaların geliştirilmesi ve Genel Müdürlük bünyesinde "Bilgi Güvenliği" konusunda çalışacak bir birimin oluşturulması konusu değerlendirilmelidir." önerisi dile getirilmiştir.¹⁴

Günümüzde, başta çeşitli devlet kurumları olmak üzere birçok kurumun bilgisayar sistemlerine dışarıdan müdahalelerin arttığı gözlenmektedir. Özellikle son zamanlarda, ülkenin güvenliğinden sorumlu olan kurumların bilgisayarlarından sızdırıldığı iddia edilen bilgiler dikkate alındığında, Emniyet Teşkilatı'nın "Bilgi Güvenliği" konusunda yaptığı çalışmaları hem teknik anlamda hem de çalışanların eğitilmesi ve uyarılması noktasında etkin hale getirmesi gerekmektedir. Bu alanda alınabilecek her türlü tedbirin yanında, yapısal özümmler de üretilmelidir.

Emniyet Teşkilatı'nın bugün geldiği noktada, internet ve Polnet olmadan polisin çalışabilmesi mümkün olamayacağına göre, ağ güvenliği en üst düzeyde ele alınmalıdır. Bunun yanında, kötü niyetli davranışların önüne geçilebilmesi amacıyla personelin şifresiz bilgisayar kullanması engellenmelidir. Üçüncü bölümde ortaya konulduğu gibi Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı bünyesinde oluşturulacak İletişim Güvenliği şube Müdürlüğü vasıtasıyla kurumun iletişim güvenliği sağlanmalıdır. Aşağıda sıralanan teknik ve bilgi teknolojileri alanındaki iletişim

¹³ <http://www.egm.gov.tr/sempozyum/sempozyum.sonuc.bildirgesi.asp>, erişim: 14.09.2006

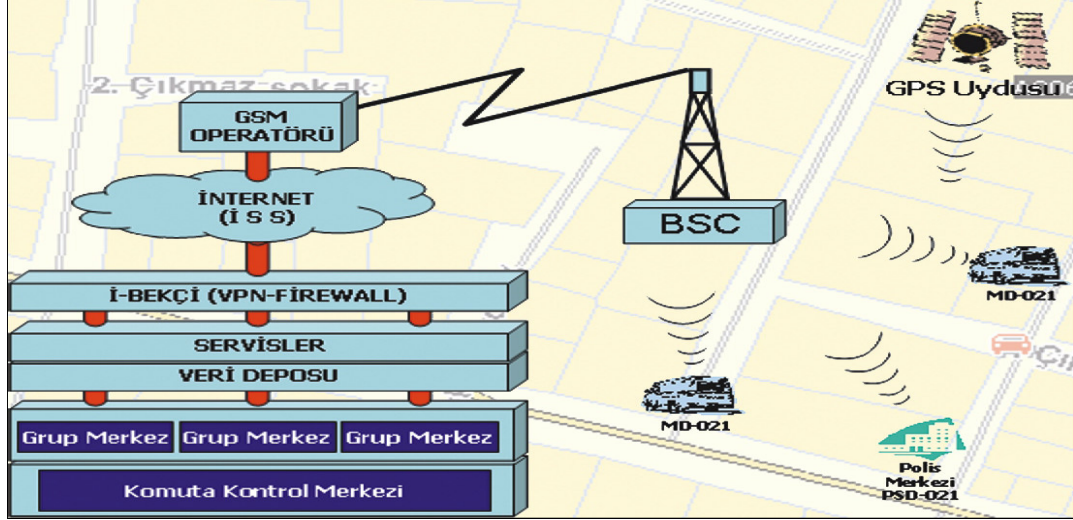
¹⁴ <http://www.egm.gov.tr/sempozyum/sempozyum.htm>, erişim: 20.09.2006

imkanlarının çeşitli tedbirlerle donatılmasıyla, kurumsal iletişim güvenliği ileri seviyede dikkate alınmalıdır.

2.2.1.1. MOBESE (Mobil Elektronik Sistem Entegrasyonu)

Küreselleşen dünyamızda hızla gelişen teknoloji ile birlikte suç tipleri değişmekte ve yeni suç tipleri ortaya çıkmaktadır. Bu değişimle birlikte güvenlik kurumları her zamankinden daha fazla bilgi bombardımanına uğramaktadır. Bu yoğun bilgi akışı karşısında polis, halkın güvenliğini tehdit eden olaylara müdahale tarzını yeniden gözden geçirme ihtiyacı duymakta, yönetsel, taktik ve/veya stratejik hazırlıklar yapmak mecburiyetinde kalmaktadır. Bu hazırlıklar daha suçlar ortaya çıkmadan mevcut verilerin değerlendirilmesiyle başlayan bir süreci oluşturmakta, verilerin bir araya getirilip anlamlandırılmasıyla suçlarla mücadelede önleyici tedbirler almak mümkün hale gelmektedir. Bu tarz tedbirleri geliştirebilmek amacıyla, elde edilen bilgilerin ilişkisel veri tabanında tutularak istatistiki analizlerin yapılması gerekmektedir.¹⁵

Şekil.2.2.1.1.1. Mobese'nin yapısını gösteren genel şema



Kaynak: <http://www.mobese.com>, erişim: 16.09.2006.

Teknolojinin toplum hayatındaki yeri ve önemi bağlamında, Emniyet hizmetleri de buna uygun bir hızla geliştirilmektedir. Bu kapsamda, Emniyet Genel

¹⁵ <http://www.mobese.com>, erişim: 16.09.2006

Müdürlüğü bünyesinde var olan bilişim alt yapısının, hedeflere varabilme doğrultusunda daha verimli, paylaşımcı ve uyumlu çalışmasının sağlanması ve hareketli çalışanlara bilgilerin iletilmesi ve alınması ya da önemli ve acil durumlarda uyarı gönderilmesi, Haber Merkezinde çalışanların mobil ekiplere ve polis merkezlerine veri göndermek/almak için basit ve hızlı bir erişime sahip olması için Mobil Elektronik Sistem Entegrasyonu (Mobese) tasarlanmıştır. Bu amaçlarla tasarlanan sistemin makro plandaki faydalarından bazıları şu şekilde sıralanabilir¹⁶:

- Emniyet hizmetlerinin şeffaflaşması,
- İşlerin hızlı ve etkin bir şekilde işleyişinin sağlanması,
- Şubeler arası bilgi alışverişinin sağlanarak iş yinelenmesinin önlenmesi,
- Emniyetin hizmet verdiği vatandaşların yaşamlarının kolaylaştırılması,
- Zamansal kazanç,
- Maliyetlerin düşürülmesi ve verimlilik,
- Memnuniyet,
- Ekonomik gelişimin desteklenmesi,
- Hayat kalitesinin artırılması.

Günümüzde Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) polisiye uygulamalarda etkin bir şekilde kullanılmaktadır.¹⁷ Bu uygulamalarla birlikte daha hızlı ve etkin polisiye müdahaleler yapılabilmekte; olay, şahıs ve önemli suç yerleri haritalarla görülebilir hale getirilmekte ve zaman, yer ve şahıs ilişkileri daha kapsamlı analiz edilerek sonuç odaklı çalışılabilmektedir. Bu sayede polisin etkinliği ve verimliliği artmakta, böylece vatandaş nezdinde güven ve itibar kazanılmaktadır. Bunun yanında, polisin gücünü ve imkanlarını daha ekonomik kullanabilmesine imkan sağlanmaktadır.

Sonuç olarak, bir şehirde güvenlik kuvvetlerinin sevk ve idaresi ile bilgilerin en etkin şekilde analiz edilmesine imkan tanıyan ve olay sırasında ya da öncesinde hem stratejik hem de taktik uygulamalara esas teşkil eden Mobese'nin altı ana özelliği bulunmaktadır. Bunlar¹⁸:

¹⁶ <http://www.mobese.com>, erişim: 16.09.2006

¹⁷ <http://www.mobese.com>, erişim: 16.09.2006

¹⁸ <http://www.mobese.com>, erişim: 16.09.2006

1. Mobese, iletişim alt yapısı olarak GPRS teknolojisini kullandığından, tercih edilen GSM operatörünün kapsama alanında hizmet verebilmektedir.

2. Mobese’de terminaller arası iletişim, özel tekniklerle güvenli hale getirilmiş ve sistem dışından gelebilecek tehditlere karşı önlem alınmıştır.

3. Mobese’nin en önemli özelliklerinden birisi “tüm personelin ve araçların sayısal harita üzerinden sevk ve idaresi”dir.

4. Mobese’nin bir diğer özelliği ise, “Gelişmiş mesaj servisi”dir. Mesaj servisi ile Sistem Servisleri bölümünde tanımlanan hazır mesajlarla, yetkiler dahilinde, hızlı ve etkin haberleşme imkanı sağlanabilmektedir.

5. Mobese’nin “Olayları sayısal harita üzerinde analiz etmek ve stratejik karar mekanizması oluşturmak” şeklinde önemli bir işlevi de vardır. Bu özellik olayların daha sistematik ele alınmasına, analitik yaklaşım tarzının geliştirilmesine imkan verebilmektedir.

6. Mobese, akıllı bir sistem olarak hareket etmektedir. Herhangi bir acil durumda, birinin müdahalesine gerek kalmaksızın sistem akıllı yapısı sayesinde kendi kendine karar verebilmekte, ilgili terminallere yön verebilmektedir.

Yukarıda anlatılan özelliklere sahip olan ve “Kent Bilgi ve Güvenlik Sistemi” şeklinde adlandırılan Mobese, İstanbul Valiliği’nin desteği ile İstanbul Emniyet Müdürlüğü bünyesinde faaliyete geçirilmiş ve İstanbul halkına sunulmakta olan kamu hizmetlerinin iyileştirilmesi, yönetim işlevinin kolaylaştırılması, muhtarlık hizmetlerinin düzenlenmesi ve suç sayısının düşürülmesi hedeflenmiştir. Bu çerçevede, 952 muhtarlık, 3500 polis aracı, 150 mobil polis karakol ünitesi, İl ve İlçe Komuta Merkezleri ve İl Emniyet Müdürlüğü hizmetlerinin yürütülmesini sağlayan 12 ayrı sistem, yazılımlar ile entegre edilmiştir. Acil durum hizmetleri “emergency” (itfaiye, sağlık, vb.) başta olmak üzere, zamanla gerekli görülen diğer kurumların da sisteme entegre edilmesi planlanmaktadır. Böylelikle, söz konusu hizmetlerin yürütülmesiyle ilgili olarak, İstanbul ilinde görevli bulunan yöneticilerin, yönetim ile ilgili görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri mümkün olacaktır.¹⁹

İstanbul’da kuruluşundan itibaren 2006 yılı sonuna kadar Mobese’nin getirileri şunlardır:

¹⁹ <http://mobese.iem.gov.tr/> erişim: 10.10.2006

- Köprü ve otoban turnikelerinden geçiş yapan 86.901.239 aracın kaydı tutulmuş ve Çalıntı Oto Projesi üzerinden otomatik sorgulama yapılarak, bunlardan 763 adet aracın çalıntı olduğu tespit edilmiştir.
- Şehrin muhtelif noktalarına yerleştirilen 371 kameradan yapılan izlemede, 6.718.424 aracın plakası sorgulanarak bunlardan 9.238 aracın çalıntı olduğu tespit edilmiş ve haklarında yasal işlem başlatılmıştır.
- Korsanla mücadele kapsamında kameralardan tespiti yapılan toplam 503 kişi Güvenlik Şube Müdürlüğü ekiplerince yakalanmış ve bunlardan 1.263.656 adet korsan CD ve DVD ele geçirilmiştir.
- Bu süre zarfında 39'u izinli açık hava toplantısı, 121'i korsan gösteri olmak üzere 160 toplumsal olayda kamera tespitlerinden yararlanılmıştır.
- Kameralardan 587 trafik kazası ve 1.383 asayişe yönelik olay tespit edilerek ekipler buna göre yönlendirilmiştir.
- Toplam 1.709 aranan şahıs yakalanmıştır.
- Papa 16. Benedict'in İstanbul'u ziyaretlerinde, konakladığı ve geçiş yaptığı güzergahlarda bulunan 17 adet Mobese kamerası ile sürekli kontrol yapılarak alınan güvenlik tedbirleri desteklenmiştir. Şampiyonlar Ligi Final maçı ve diğer büyük maçlarda emniyet tedbirlerini destekleyici hizmet verilmiştir.

2.2.1.2. Cep Telefonu

Ülkemizde cep telefonlarının yaygınlaşmasına paralel olarak Emniyet Teşkilatı'nda da cep telefonu kullanımı 2000 yılından itibaren artmıştır. Bu tarihten itibaren telsizle yapılan konuşmalar azalmış, muhaberenin büyük bölümü cep telefonu ile yapılmaya başlamıştır.²⁰ Kurumsal abonelik sistemi yoluyla Emniyet Teşkilatı personelinin tamamı, aile üyelerinin bir veya ikisiyle beraber birbirleriyle aylık üyelik aidatının dışında ücretsiz konuşma imkanına kavuşmuştur. Çalışanlara sunulan kurumsal abonelik avantajının yanı sıra, Emniyet Genel Müdürlüğü ve illerin

²⁰ Bu gözlemimiz, Çimençan'ın yaptığı araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Buna göre, Aycell AŞ. ile imzalanan sözleşmeden sonra polis amirlerinin telsiz görüşmeleri % 68, polis memurlarının ise % 70 oranında azaldığı ileri sürülmüştür.

santrallerine de yeteri kadar hat eklenmiş ve cepten kurumları arama kolaylığı sağlanmıştır.

Emniyet Teşkilatı personelinin kendi arasında, işle ilgili konularda (kurum içi iletişim) ve birinci derecede yakınları ile cep telefonu üzerinden daha ekonomik görüşme yapabilmelerini sağlamak amacı ile, Aycell Haberleşme ve Pazarlama Hizmetleri A.Ş. ile 28.04.2003 tarihinde VPN Abonelik Sözleşmesi imzalamıştır. Sanal özel ağ anlamına gelen VPN; aynı GSM operatörüne bağlı abonelerin, önceden bir grup olarak tanımlanması suretiyle, kapsama alanı dahilinde, protokol yapılan sabit fiyatlar üzerinden ve birbirlerini süre kısıtlaması olmaksızın arama/aranma imkanı sunan hizmetler topluluğudur. Grup içi görüşmelerin ücretsiz olması nedeniyle Emniyet Teşkilatı personelinin büyük çoğunluğu Aycell hatta geçmiştir.²¹ Daha sonraki yıllarda şirket birleşmeleri neticesinde Aycell ve Aria birleşerek Avea adını almıştır.

İlk dönemlerde çalışanların mesai saatlerinde iş dışı görüşmelerle çok fazla zaman harcaması verimliliğe olumsuz etki yapmıştır. Ancak, daha sonraki dönemlerde konuşmalar normal seyrine girerek daha çok iş konuşmaları haline dönüşmüştür. Türkiye'nin herhangi bir yerinde bulunan personele çok hızlı ve kolay bir şekilde ulaşarak işle ilgili konulardaki bilgi paylaşımı artmıştır. Emniyet Teşkilatı'nda kurum içi hem resmi hem de doğal iletişimin önemli bir aracı haline gelen cep telefonlarının fayda ve zararları konusunda henüz bilimsel bir çalışma yapılmamıştır.

Çimencan'ın Niğde'de yaptığı araştırmaya göre, polis amirlerinin Aycell A.Ş. ile imzalanan sözleşmeden sonra mesleki telefon görüşmelerinin; % 67 oranında arttığı, % 11 oranında değişmediği ve % 11 oranında azaldığı, polis memurlarının da; % 63 oranında arttığı, % 21 oranında değişmediği ve % 9 oranında azaldığı tespit edilmiştir. Yine aynı sözleşmeden sonra polis amirlerinin telefon görüşmelerinin; % 68 oranında mesai arkadaşları ile, % 18 oranında astları ile ve % 7 oranında da

²¹ Sıddık Çimencan, **Emniyet Teşkilatı'nda İletişim Sorunlarının Çözümünde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Rolü ve Niğde Emniyeti'nde Bir Uygulama**, Niğde, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, 2004, s. 121.

Adı geçen tezde belirtildiğine göre, sözleşmenin yapıldığı tarihten itibaren 230.000 personelin 01.10.2003 tarihine kadar VPN'ye dahil olduğu, bunun 100.000'nin aktif görev yapan personel olduğu tespit edilmiştir.

yakınları ile olduğu, polis memurlarının da; % 67 oranında mesai arkadaşları ile, % 14 oranında amirleri ile ve % 14 oranında yakınları ile olduğu ileri sürülmektedir.²²

2.2.1.3. PolNet

Diğer kamu ve özel sektör kuruluşlarında olduğu gibi, Emniyet Teşkilatı'nda da bilgi teknolojileri çok yakından takip edilmekte, gelişen teknolojiyi halkın hizmetine yansıtmak, daha hızlı, verimli ve kaliteli hizmet vermek amacıyla, e-devlet yapısının en önemli parçası olan e-polis (Elektronik Polis) uygulamalarına emin adımlarla geçilmektedir. Gerekğinde Uluslararası Bilgisayar Ağları ile iletişim kurabilecek teknolojik yapıya sahip PolNet (Polis Bilgisayar Ağı), Emniyet Genel Müdürlüğü ve İl Emniyet Müdürlükleri İnternet Web Sayfaları ile teşkilat birimleri, vatandaşlara online hizmet vererek bu alanda örnek teşkil etmektedirler.²³

Emniyet Teşkilatı'nda Bilişim Teknolojileri alanındaki ilk adımlar Emniyet Genel Müdürlüğü Bilgi İşlem Daire Başkanlığı tarafından atılmıştır. Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın kuruluş amacı göz önüne alınarak, Emniyet Genel Müdürlüğü'nün bilgisayar ihtiyacının analizi yapılmış, 1987 yılında Ortadoğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) danışmanlığında fizibilite raporu hazırlık çalışmalarına başlanmış, 1989 yılında tamamlanan çalışmalar aynı yıl Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığından alınan Polis Bilgisayar Ağı Olurluk Raporu ile 1990 yılından itibaren fiilen uygulamaya konulmuştur. Söz konusu proje 1996 yılına kadar büyük ölçüde gerçekleştirilmiştir.²⁴

Ancak, A Serisi Sistem, 1990-2000 yılları arasında Emniyet Teşkilatı'nın merkez ve taşradaki tüm birimlerine yeterli hizmet verememiş, teknolojinin gerisinde, yeni teknolojilere kapalı, yavaş çalışan, görsel olmayan pahalı bir sistem olarak kalmıştır. Dünyada ve Türkiye'de hızla gelişen, daha ucuz, yeniliklere açık, kaliteli bilgisayar teknolojilerinin varlığı, Bilgi İşlem Daire Başkanlığı'nın genç, dinamik ve yetişmiş personelini 1995 yılından itibaren yeni teknolojilerin teşkilata

²² Çimenan, **a.g.t.**, s. 162-163

²³ Nevzat Yazıcı, "Türk Polisinde Bilişim Teknolojisi", <http://www.caginpolicisi.com.tr/19/41-42-43.htm>, 02 Haziran 2003, erişim: 12.03.2006

²⁴ Fatih Demir, "Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve Türk Polisinde Bilgi Teknolojileri Uygulamaları", **Polis Bilişim Haber**, Ankara, EGM Yayınları, 2001, s.11

uyumunun sağlanmasına yöneltmiştir. Bu amaçla, 1995 yılında başlayan araştırma ve proje çalışmaları 2001 yılı sonu itibariyle tamamlanarak, A Serisi Bilgisayar Sistemi tamamen terkedilmiş, 2002 yılı Ocak ayından itibaren, yeni teknolojiye açık Sistem-iletişim altyapısı üzerinde; geniş kapasiteli, yüksek performanslı, ekonomik, tamamen Emniyet Teşkilatı personeli tarafından polisin ihtiyaçlarına göre tasarlanmış, Teşkilatın tüm bilgi otomasyonunu ve ortak veritabanı kullanımını içeren hızlı ve güvenilir bilgi sistemi olan Polnet “Polis Bilgisayar Ağı Sistemi”; başta Emniyet Genel Müdürlüğü birimleri olmak üzere, G.B.T. Projesi ile İçişleri Bakanlığı Kaçakçılık İstihbarat Harekat Bilgi Toplama Daire Başkanlığı (KİHBI) ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı’na bağlı;10 Bölge Merkezi ve onlara bağlı 71 İl Emniyet Müdürlüğü ve Hudut Kapılarında Online hizmeti vermeye başlanmıştır.²⁵

2002 yılı başından itibaren Emniyet Teşkilatı’nın kullanımına açılan ve kapsamında 35 ana uygulama, 51 sorgu programı, 20 lokal uygulama ve çok sayıda istatistik programı ile hizmet veren PolNet’in amaçları arasında şunlar sayılabilir²⁶:

- Polisin, görevin gerekli kıldığı her türden bilgiye en hızlı, kolay ve güvenilir şekilde ulaşmasını sağlamak,
- Ulusal ve uluslar arası bütün bilgi, ağ ve bankaları üzerinde uygulama yapılmasına imkan tanımak,
- Delilleri daha hızlı toplamak,
- Birimler arası koordinasyonu daha çabuk sağlamak ve zaman-mekan sınırını ortadan kaldırmak,
- Parmak izi, balistik karşılaştırmalar, DNA analizleri, kan ve doku tahlilleri gibi gelişmiş laboratuvar gerektiren hizmetleri PolNet üzerinden polisin hizmetine sunmak,
- Bürokrasiyi azaltmak, işlemlere hız kazandırmak, maliyetleri düşürmek,
- Vatandaşa ihtiyaç duyduğu bilgilere her an ulaşma imkanı sağlamak,
- Trafik denetimlerine hız kazandırmak,
- Pasaport ve ruhsat bezeri işlemleri çevrimiçi yapabilmektir.

²⁵ Yazıcı, a.g.m., s. 43

²⁶ N. Hüseyin Kuran, **Devlet Baba’dan E-Devlete Türkiye İçin E-Devlet Modeli Analiz Ve Model Önerisi**, İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları:105, 2005, s. 28

Gaziantep Emniyet Müdürlüğü'nde yapılan bir araştırmada²⁷, Emniyet Teşkilatı tarafından hazırlanan web siteleri içerisinde Polnet, 1126 personelin 506'sı (yaklaşık % 45) tarafından ilk sırada yararlanılan site olarak belirtilmiştir. Emniyet Genel Müdürlüğü sitesi (www.egm.gov.tr) % 16,34 ile ikinci sırada, İl Emniyet Müdürlüklerinin siteleri % 8,70 ile üçüncü sırada, Polis Akademisi'nin sitesi (www.pa.edu.tr) ise % 1,87 ile dördüncü sırada yer almıştır. Bu araştırmaya katılan personelin % 27,26'sının (307 personel) “fikrim yok” şeklinde cevap vermesi ise, Polnet'in ve diğer Emniyet Teşkilatı sitelerinin kurum içi iletişim açısından yeteri kadar kullanılmadığını göstermektedir.

2.2.1.4. İnternet

Çok büyük bir buluş olan matbaadan sonra ne zaman kim tarafından bulunduğu bilinmese de internet, kurumsal anlamda ilk kez, İsviçre'deki dünyanın en büyük parçacık fiziği araştırma merkezi olan Cern'de bilimsel makalelerin bölümler arasında hızlı ve etkin transferini sağlamak amacıyla kullanılmıştır. 1993'te internette sadece 50 sunucu (server) varken bu sayı 2 yıl sonra yüz bine ulaşmıştır. 2000 yılı verilerine göre internette yaklaşık 3 milyar site ve trilyonlara varan sayfa bulunmakta ve her gün ortalama 7.3 milyon sayfa bilgi eklenmektedir.²⁸

21. yüzyılda belki de çağımız insanının en fazla ilgi gösterdiği konuların başında internet gelmektedir. İnsan vücudundaki kılcal damarlar gibi dünyanın dört bir köşesini saran internet ağı, her toplumdan milyonlarca insanı bir araya getirmektedir. Türkiye'de ise internet konusunda, TR-NET adı verilen ODTÜ-TÜBİTAK organizasyonunun çalışmaları ile Aralık 1991'de ilk adım atılmıştır.²⁹ Günümüz itibarıyla internet, her kurum ve kuruluşta olduğu gibi Emniyet Teşkilatı'nın her biriminin de vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir.

Emniyet Teşkilatı, ilk olarak 1998 yılında www.egm.gov.tr isminde web sitesi ile internet dünyasındaki yerini almıştır. İlk başlarda Emniyet Teşkilatı'nın

²⁷ Arslan ve Kuzu, **a.g.ç.**, s. 9

²⁸ Erhan Ayşan, **İnternet Desteğinde Bilimsel Makale ve Tez Yazımı**, İstanbul, Lotus Matbaası, 2003, s.30

²⁹ Fatih Demir, “İnternet ve Türkiye'deki Yeni Alt Yapı: TT-NET”, **Polis Dergisi**, Ankara, Sayı:20, 1999, s.80-82

tarihçesi ve yapısı hakkında bilgi veren site, 1999 yılında içerik açısından biraz daha geliştirilerek vatandaşlara resmi işlemlerle ilgili pratik bilgiler vermeye başlamıştır. Daha sonra da bütün merkez ve taşra teşkilatının tanıtılmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Bu çalışmalar çerçevesinde gelen bilgiler değerlendirilerek, her il emniyet müdürlüğünün, daire başkanlığının ve polis meslek yüksek okullarının web sayfaları yayınlanmaya başlanmıştır. Ayrıca kendi alt yapısını kurup web sitesi yayınlayan birimlere siteden linkler verilmiş ve www.egm.gov.tr adresi kullanıcılara diğer birimlere erişebilecekleri bir web kapısı (portal) konumuna gelmiştir.³⁰

İnternet, Emniyet Teşkilatı'nda çalışan personelin kişisel bilgi ihtiyacını karşılama yanında görev alanı ile ilgili bilgilere ulaşma konusunda da çok önemli bir kaynaktır. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte internet, aynı zamanda çeşitli suçların işlendiği bir alan olmuştur. Öyle ki, kısa zamanda bilişim suçları en önemli mücadele konusu olarak polisin görevleri arasına girmiştir.

Arslan ve Kazu tarafından yapılan araştırmada personelin interneti, arama motorları vasıtasıyla en çok bilgiye ulaşma amaçlı (% 26) kullandığı tespit edilmiştir. Bunun yanında internet, Emniyet Teşkilatı'nın hazırlamış olduğu sitelerden yararlanma (% 19,6) ve bilgisayar tabanlı iletişim (chat, mesaj, email) (% 16) amaçlı olarak da kullanılmaktadır.³¹ Kurumsal olarak, personele egm.gov.tr uzantılı email adresleri alma imkanı sunulmasına rağmen pek fazla rağbet edilmemektedir. Kurum içi iletişimde email yönteminin kullanılmaması, kurumsal iletişim kültürünün yaygın olmaması ve kurumsal iletişimi yönetecek bir yapılanmanın bulunmaması bunda etkili olan faktörlerdir.

³⁰ Çimencan, **a.g.t.**, s. 135

³¹ Arslan ve Kazu, **a.g.ç.**, s. 8

2.2.1.5. Telsiz

Emniyet Teşkilatı'ndaki haberleşme sistemlerinden biri olan şehir içi telsiz telefon sistemleri ilk defa 1949 yılında Ankara ve İstanbul'da lokal haberleşme için FM-VHF Simpleks (Bas Konuş usulü çok kısa dalgalı) olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çok yüksek frekans bandında noktadan noktaya ve birbirini görme esasına göre kısa mesafede irtibat sağlayan bu sistem 1951 yılında İzmir, 1952 yılında ise Adana iline kurularak hizmete verilmiştir. 1968 yılından itibaren ülkedeki öğrenci hareketlerinin yaygınlaşmasına paralel olarak ihtiyacın artması neticesinde sistem bütün illerimize kurulmuş ve 1974 yılında tüm illerimizle birlikte ilçelerin de illerle irtibatı sağlanmıştır.³²

Kurum içi iletişimde vazgeçilmez bir araç olan telsizin kullanımı çok önemlidir. Özellikle toplumsal olaylarda, birimler arasında koordinasyonun sağlanmasında önemli bir yere sahip olan telsizlerin daha aktif kullanılması noktasında personelin bilinçlendirilmesine ihtiyaç vardır. Trafik akışının düzenlenmesi, topluluğun dağılımının kısa sürede sağlanması için çevrede görevli bütün birimlerin aynı kanalı kullanması gerekmektedir. 20 Mart 2005 günü Kazlıçeşme'de "Nevruz Kutlaması" için toplanan 100 bin kişinin miting sonrası dağılımında istenen hızın yakalanamamasında telsiz kullanıcıları arasındaki koordinasyonsuzluk etkili olmuş ve yaşanan kaos telsiz konuşmalarına yansımıştır.³³

Bu problemler elbette telsizden değil, onun kullanımıyla ilgili eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Telsiz doğru, zamanında ve etkin kullanıldığında polisin en önemli silahlarından birisidir. Suça müdahaleden, can ve mal kaybının önlenmesine kadar pek çok noktada tartışılmaz bir öneme sahiptir. Özellikle anında bilgi verilmesi ya da alınması gereken hallerde telsiz, polisin en önemli iletişim aracıdır. Bölgede yaşanan olaylarda ekiplerin sevk ve idaresinde telsiz kullanılmaktadır. Telsiz kullanımında "bas konuş, bırak dinle" kuralı uygulanmaktadır.

³² Cumhuriyetin 60. yılında Türk Polisi Dergisi, Ankara, 1983, s. 185

³³ Bu tespitler belirtilen tarihte 8. kanalın dinlendiği süre içinde yapılmıştır. Bu tarihten sonraki toplantı ve gösteri yürüyüşlerinde tüm görevlilerin aynı kanaldan haberleşmesi sağlanmaya başlamış ve benzer aksaklıkların yaşanması önlenmiştir. Bu tespitlerin buraya yazılmasındaki amaç, kurumsal iletişimdeki sorunların bilimsel çalışmalarda yer almasını sağlamak ve sonraki dönemlerdeki araştırmacılara kaynak oluşturmaktır.

Emniyet Teşkilatı'nda polisiye görevlerin yerine getirilmesinde önemli bir teknik araç olan telsizin kurumsal iletişim açısından dikkate alınması gereken başka fonksiyonları da vardır. Hiyerarşi mesleği olan polislikte İl Emniyet Müdürleriyle konuşma imkanı alt kademelikler için çok fazla mümkün olmamaktadır. İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirlerde bu imkan daha da azalmaktadır. Milli ve dini bayramlarda, 10 Nisan Polis Bayramında ya da bazı önemli günlerde İl Emniyet Müdürlerinin telsizden bizzat konuşmaları personelin motivasyonu açısından faydalı olmaktadır. Zaman zaman İçişleri Bakanı ya da Valinin de telsizden yaptıkları anonslar çalışanlarda pozitif etki yapmaktadır. Bunun yanında haber merkezi vasıtasıyla yapılan uyarılarla personelin yaşanan ve yaşanabilecek olaylara karşı dikkatli ve uyanık olması sağlanmaktadır.

2.2.1.6. Telefon ve Dahili Telefon

Telefon, Emniyet Teşkilatı'nda diğer kurumlarla karşılaştırıldığında daha fazla ihtiyaç duyulan bir haberleşme aracıdır. Cumhuriyetin ilk yıllarında polis haberleşme hizmetlerinde manyetolu telefonları kullanmak durumundaydı. Bu şekilde yapılan telefon haberleşmelerinde polisin etkili olması, santral memurunun istenilen aboneyi zamanında bağlamasıyla doğru orantılıydı. Ülkemizde otomatik santrallerin kurulması ile telefon haberleşmesinde bir ferahlama olmuş, buna paralel olarak da polisin olaylara zamanında el koyma etkinliği artmıştır.³⁴

1952 yılında Hava Kuvvetlerinden alınan telsiz cihazları ile 29 İl Emniyet Müdürlüğü telsiz telefon muhabereleleri için merkeze bağlanmıştır. Bütçe imkanlarının yetersizliği nedeniyle kademeli olarak geliştirilen söz konusu sistemin bütün illere yayılması ancak 1968 yılı sonlarına kadar tamamlanabilmiştir.³⁵

Cep telefonlarının yaygınlaşmasıyla birlikte sabit telefonlar ve dahili telefonların kullanımı belli ölçüde azalmış olsa da, kurumsal iletişimin önemli araçlarından biri olmaya devam etmektedir. Kurum içi iletişimde telefon kullanımı işin hızlı ve etkin olarak yapılabilmesi için gereklidir. Çünkü polisiye hizmetlerde

³⁴ Cumhuriyetin 60. yılında Türk Polisi Dergisi, Ankara, 1983, s. 182

³⁵ İdris Güzel, Emniyet Teşkilatında Teknik İletişim, İstanbul, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksekisans Tezi, 1985, s. 14

işin her aşamasında karar vermede amirin fikrine ya da bir başka birimin görüşüne ihtiyaç olmaktadır. Bazı durumlarda yazışmayla yapılması gereken işlerde önceden bilgi vermek ya da almak için telefon gerekmektedir.

İller arasında ve il içinde telefon ve dahili telefon görev gereği kullanılması gereken bir iletişim aracı iken zaman zaman amaç dışı kullanımlar arttığından personele uyarılar yapılmaktadır. Bunun yanında şehirlerarası telefon konuşmaları, konuşan personelin adı ve soyadı, konuşulan yer ve telefon numarası, konuşmanın başlangıç ve bitim saatleri, tarih belirtmek suretiyle sırasıyla kaydedilir. Kaydın yapılması için defter tutulur. Burada amaç, telefonların hizmet amacına uygun olarak kullanılmasını sağlamaktır.³⁶

2.2.1.7. Teleks ve E-Posta

1970’li yıllarda, giderek büyüyen gelişen toplumsal ve şiddet olaylarının önlenmesi ve koordinasyonun sağlanmasında, iller arası müşterek hareketlere karşı en etkili haberleşme sistemlerinden biri olan teleks sisteminin geliştirilmesi gerekiyordu. Ülkemizde meydana gelen anarşi ve şiddet olaylarının faili olarak tespit edilen şahısların açık hüviyetleri, adresleri ve bulunması muhtemel olan yerler bütün illere en süratli şekilde bildirilerek yakalanmaları istenir. Bu nedenle polis teleksin hızından yararlanarak konuyu en kısa zamanda değerlendirip suçluları yakalayacak ve suçlulara karşı son derece etkili olacak, bunu gören halkın devlete olan güveni daha da artacaktır.³⁷

Teleks kullanımı Emniyet Teşkilatı’nda kurumsal iletişime hız kazandırmış ve hedeflenen noktalarda başarılı çalışmalar yapılmıştır. Bilgi Teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte kurumsal e-posta kullanımı 2003 yılından itibaren ağırlık kazanmıştır. Evrak Arşiv Şube Müdürlüklerinde e-posta olarak hazırlanan evraklar belirlenen personel tarafından yollanmaktadır. Bu şekilde daha hızlı, verimli ve etkin bir kurumsal iletişim sağlanmaktadır. Ancak bu noktada, kurumsal iletişimi daha düzenli ve sistemli hale getirmek için yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Genel

³⁶ Ünal Azak, **Örnekli Açıklamalı Soruşturma ve Yazışma Teknikleri**, 2. Baskı, Ankara, Bizim Büro Basımevi, 1994, s. 73

³⁷ Güzel, **a.g.tez**, s. 18

Müdürlük tarafından gelen-giden evrak konusunda hazırlanacak bir programla merkez ve taşra teşkilatı ile teşkilatın kendi arasındaki yazışmaları e-posta ile sistemli bir şekilde yapması sağlanmalıdır. Bu program sayesinde Emniyet Teşkilatı'ndaki gereksiz yazışma, arşivleme problemleri ortadan kaldırılarak verim artırılacaktır.

2.2.2. Emniyet Teşkilatı'nda Kişiler arası İletişim

Emniyet Teşkilatı'nda kişiler arası iletişim, çalışanların birbirleriyle olan iletişimini ifade etmektedir. Hiyerarşik bir kurum olan Emniyet Teşkilatı'nda kişiler arası bir ilişki veya iletişimden bahsederken astlık, üstlük ya da yönetici, çalışan ve amir, memur gibi ayrımları dikkate almak gerekmektedir. Bir yıl erken göreve başlamış olmak ya da göreve amir olarak başlamak, iletişimin şeklinin ve içeriğinin değişmesine etki eden önemli faktörlerdendir.

Kurum içi rollerine göre bireyler, diğer rollerdeki bireylerin ya üstü ya da astı konumundadır. Emniyet Hizmetleri sınıfı; polis memuru, komiser yardımcısı, komiser, başkomiser, emniyet amiri ve emniyet müdürü olmak üzere hiyerarşik rütbelere ayrılmıştır. Aynı zamanda roller içerisinde kıdem esasına göre astlar ve üstler de vardır.³⁸

Emniyet Teşkilatı'nda, toplumda alternatifi olmayan, güvenlik hizmeti sunan bir kurum olarak, iletişim ve diyaloga diğer kurumlardan daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü alternatifi olmayan bir hizmet veren ve sorunlarını iyi anlatamayan yani iletişim bozukluğu yaşayan bir Emniyet mensubunun yaptığı işin kalitesi ve o işten elde edilen verim de düşer. Emniyet Teşkilatında öncelikle amir-memur ilişkilerinde iyi bir iletişimin kurulması verimi yükseltecektir.³⁹

Halil Dağ'ın Emniyet Teşkilatı'nda yapmış olduğu ankete katılan yöneticilerin % 87.8 gibi büyük çoğunluğu personelle yüz yüze iletişim kurduğunu ifade etmiştir. Ancak, bu oran Emniyet Müdürlerinde % 78.1 e düşerken,

³⁸ Metin Varol, "Poliste Empatik İletişim ve Öğrenme", **Yirmibirinci Yüzyılda Polis**, Yay. Haz. İbrahim Cerrah, Emin Semiz, Ankara, Sibel Matbaası, 2000, s.102

³⁹ Fatih Kıncır, **Etkili İletişim ve Verimlilik**, http://66.29.124.61/~portakad/?sayfa=makale_oku&mid=18, erişim: 06.09.2006

Başkomiserlerde % 97.6 ya yükselmiştir.⁴⁰ Bu verilere göre, Emniyet Teşkilatı'nda kişiler arası iletişime yüz yüze iletişimin hakim olduğu iddia edilebilir.

Yine aynı anketin bulgularına göre⁴¹, göreve ilişkin görüş ve önerilerin üstlere aktarılma yöntemlerine bakıldığında; % 59.7 sinin doğrudan, % 30.2 sinin görüşleri sorulduğunda, % 7.9 unun toplantı yapılırsa, % 2.2 sinin ise kulis faaliyetleri yaparak görüş ve önerilerini üstlere aktardıkları şeklinde cevap vermişlerdir. Görüşleri doğrudan söyleme oranları rütbelere göre değerlendirildiğinde, Emniyet Müdürlerinde % 81.8, Emniyet Amirlerinde % 84.6 ve polis memurlarında % 52.3 olmaktadır. Görüş sorulursa söylerim diyenlerin oranı ise % 40.2'dir. Bu bulgular değerlendirildiğinde, Emniyet Teşkilatı'nda kişiler arası iletişimde rütbenin ve konumun etkili olduğunu söylemek mümkün gözükmektedir.

Ast-üst ve bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde verimliliği artırmak ve Emniyet Teşkilatı'ndaki eylem çelişkilerini ortadan kaldırmak için günlük yaşamda empatik iletişimi, toplumsal olay polisliğinde ise hiyerarşik empatik iletişimi tutum haline getirme çalışmalarına başlanmalıdır. Bireyler arası ilişkilerde, gerçek anlamda insana değer vermeyi merkezine alan bir iletişimin kurulması, gündemdeki birçok problemin ve kurum içi iletişim çatışmalarının çözümü olacağı düşünülebilir.⁴²

2.2.2.1. Astın Üstle İletişimi

Emniyet Teşkilatı resmi hiyerarşinin hakim olduğu bir kurumdur. Ast ve üst arasındaki iletişim bu hiyerarşi içerisinde gerçekleşir. Astların görevle ilgili düşüncelerini, özel istek ve şikayetlerini iletmede hiyerarşik kademelere uygun hareket etmesi gerekmektedir. En alt kademedeki bir sivil memurun ya da polis memurunun ilk kademe amiri komiser yardımcısıdır. Sınıflar üstü emniyet müdürü olan Emniyet Genel Müdürünün dışında en üst düzey rütbe birinci sınıf Emniyet Müdürüdür.

“Astlık-üstlük ilişkisi” olarak tarif edilen hiyerarşi, kurumun “dikey” olarak yapılanması olarak da adlandırılabilir. Ast-üst kavramları kurumun amaçlarını yerine

⁴⁰ Halil Dağ, **Örgüt İçi İletişimin Verimliliğe Etkisi Polis Örgütünde Bir Araştırma**, Ankara, TODAİE, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, 2003, s. 170

⁴¹ Dağ, **a.g.ç.**, s. 171

⁴² Varol, **a.g.e.**, s. 107

getirirken sadece o kurum içi ilişkiler için geçerli olan kavramlardır. Rütbeli-rütbesiz her personel, birlikte yaşama kültürü gereklerine bağlı kalarak birbirlerinin parçası oldukları ve birbirlerini tamamladıkları düşüncesiyle empatik bir iletişim kurmalıdırlar.⁴³

Dağ'ın yapmış olduğu ankete katılan astların, % 76'sının mesleki, % 24'ünün her türlü, % 1.6'sının şahsi, % 1.4'ünün maddi, % 0.6'sının ise ailevi sorunlarını üst yöneticileriyle paylaştığı sonucu ortaya çıkmıştır.⁴⁴ Bu sonuçlara göre, Emniyet Teşkilatı'nda astların üstlerle daha çok mesleki anlamda bir iletişim içinde bulundukları söylenebilir. Yapılan ankette şahsi sorunları paylaşanların oranının çok düşük olmasının nedeni konusunda herhangi bir soru yöneltilmemiştir.

Yiğit, Emniyet Teşkilatı'nda astların amirleriyle verimli ilişkiler kurabilmesi için dikkat edeceği hususları şu şekilde sıralamıştır⁴⁵:

- Çalışma performansı, bilgi-deneyim ve diğer yetenekler, yöneticiler tarafından hissedilecek kadar ortaya konulmalı ve astlar amirlerinin kendilerini tanımalarına yardımcı olmalıdırlar.
- Astlar çalışmalarında amirlerinin değerlendirme kıstaslarını göz önünde bulundurmalı ve amirlerinin başarı anlayışına uygun hareket etmelidirler.
- Astlar, amirlerine götürecekleri sorunların çözüm, teklif ve alternatiflerini de beraberinde götürmeli ve önerileri ile sorunun çözümüne yardımcı olmalıdırlar.
- Astlar güzel teklifler üretebileceklerini düşünmeli fakat hiçbir zaman da amirlerin veto yetkisi olduğunu unutmamalıdırlar.
- Ast ihtiyacı olduğunda amirlerine danışmaktan çekinmemelidir.
- Yeni bir üst veya amirle çalışmak durumuyla karşılaşıldığında yeni amirin tutum ve davranışları izlenmeli ve ona karşı olumlu bir izlenim bırakılmalıdır.

2.2.2.2. Üstün Astla İletişimi

Amirin astına karşı sertleşmesi ölçüsünde, astın da söylenenleri yanlış işitmeye başlaması muhtemeldir. Söylenen şeyden çok, duymak istenen şey

⁴³ Metin Varol, "İletişim, Empati ve Hiyerarşi", **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, Ağustos 1998, s. 90

⁴⁴ Dağ, **a.g.tez**, s. 172

⁴⁵ Ruhi Yiğit, **Personelin Başarısı**, Ankara, MNA Basım Yayıncılık, 1996, s. 24-25

duyulmaktadır.⁴⁶ Hiyerarşinin bir gereği olarak üstlerin astlara yaklaşımında iletişim, hem otoritenin yansıtılması hem de görevin yerine getirilmesinin sağlanması anlamına gelir. Emniyet Teşkilatı'nda üst konumunda bulunan amirlerin astlarının kültürel seviyelerini, mesleki tecrübelerini ve iletişim anındaki ruh hallerini dikkate alarak konuşmaları, emir ya da talimat vermeleri hizmetin verimli olmasını sağlayacaktır.

Aynı ankete katılanların astları ile göreve ilişkin sağlıklı iletişim kurma konusunda % 80.2'sinin evet sağlıklı iletişim kurabiliyoruz, % 14.7'sinin bazen iletişim kurabiliyoruz, % 5.1'inin hayır sağlıklı iletişim kuramıyoruz şeklinde cevap verdikleri gözlenmiştir.⁴⁷ Bu sonuçlara göre üstlerin astlarla göreve ilişkin iletişim konusunda büyük oranda sıkıntı yaşamadıkları ortaya çıkmıştır.

Yine Yiğit'e göre, amirlerin astlarıyla verimli ilişki kurabilmesi için dikkat edeceği hususlardan bazıları şunlardır⁴⁸:

- Amirler başında oldukları birimde herkesin birbirine karşı sevgi ve saygı beslediği ve güzel ilişkiler içinde olduğu bir ortamın oluşmasını sağlamalı ve bu ortamda personelini ahenkli bir çalışma havasına kavuşturmalıdır.
- Üstler astlarına güvendiklerini hissettirmeli ve bunu zaman zaman açıkça söylemelidirler.
- Amirler astlarıyla ne kendisine hiç ulaşamayacakmış gibi uzak durmalı, ne de nüfuz ve otoritesini kullanamayacak kadar yakın ve içli dışlı olmalıdır.
- Üst ve amirler, astları tarafından bulundukları makamın önemli ve yüksek bir makam olarak görüldüğünü unutmamalı ve bulundukları mevkiin ağırlığını ve saygınlığını hissettirmelidirler.
- Amirler, personelin arasında herkesin ayrı bir kişilik ve karaktere sahip olabileceğini düşünerek herkesin durumuna göre muamele etmelidir.

⁴⁶ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, 2. Baskı, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılık, 2006, s. 197

⁴⁷ Dağ, **a.g.tez**, s. 173

⁴⁸ Yiğit, **a.g.e.**, s. 15-16

2.2.2.3. Ekip İçi İletişim

Emniyet Teşkilatı'nın önemli çalışma biçimlerinden biri olan ekip çalışması hem suç ve suçluyula mücadelede kullanılan bir yöntem, hem de yönetim anlayışı açısından sistemin kendi ürettiği bir olgudur. Yaya devriye ve araç devriyesi doğal olarak bir ekip oluşturma zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Bunun yanında, narkotik suçlarıyla mücadeleden organize suçlara, güvenlik şube faaliyetlerinden asayiş polisliğine kadar birçok görev ekip çalışmasıyla yerine getirilmektedir.

İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nün çeşitli birimlerinde çalışan personele yapılan anket çalışmasında⁴⁹, “Emniyet Teşkilatı'nda ekip içi iletişim sağlıklıdır ve çalışanların verimini artırır” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 46,5'i “tamamen katılıyorum”, % 35,1'i “katılıyorum” şeklinde cevap vererek Emniyet Teşkilatı'nda ekip içi iletişimin sağlıklı olduğunu ve çalışanların verimini artırdığını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlara göre, Emniyet Teşkilatı'nda ekip çalışmasının önemi büyüktür ve çalışanlar açısından algılanması olumludur.

2.2.2.4. Büro Çalışanları Arasında İletişim

Emniyet Teşkilatı'nda kurum yapısını oluşturan parçalardan birisi de bürolardır. İşletmelerde ya da şirketlerde ofis olarak adlandırılan birimler Emniyet Teşkilatı'nda büro olarak adlandırılmaktadır. Ekip çalışanları sokaklarda suçlu takibi, yakalama, önleyici devriye gibi polisiye hizmetleri yerine getirirken büro çalışanları daha çok pasaport, ruhsat, personel işleri, eğitim, adli evrak gibi hizmetler konusunda görev yapmaktadırlar.

İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde yapılan aynı anket çalışmasında, “Emniyet Teşkilatı'nda büro hizmetlerinde görevli personelin kendi arasındaki iletişimi sağlıklıdır” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 23,9'u “tamamen katılıyorum”, % 45,2'si de “katılıyorum” şeklinde cevap vermek suretiyle büro çalışanlarının kendi arasındaki iletişimin sağlıklı olduğunu ifade etmişlerdir.

⁴⁹ Alan araştırmasıyla ilgili detaylı bilgi üçüncü bölümde verilmiştir.

Yukarıdaki iki tablo sonuçları birbirleriyle karşılaştırıldığında, ekip içi iletişimin büro çalışanları arasındaki iletişime göre daha sağlıklı olduğu ileri sürülebilir.

2.2.3. Emniyet Teşkilatı'nda Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmaları

Kurumun hem dirlik ve düzeninin hem de dinamizminin bir göstergesi olan iç halkla ilişkiler, hem olumlu bir kurum ikliminin belirtisi hem de dışa yönelik halkla ilişkiler uygulamasının göstergesidir. Kurumun çevreyle iyi ilişki kurabilmesi için önce kendisinin iyi olması gerekir. Bir deyiş, “iyi halkla ilişkiler kurumun içinde başlar der”. Kendi içinde iyi ilişkileri olan kurumun dışarıyla da iyi ilişkiler içinde olacağı varsayılır. İçeride önemli sorunlarını çözememiş, kendi personeli ile dargın olan bir kuruluş, çevreyle uyumlu bir halkla ilişkiler programı yürütemez. Kurum performansının ayrılmaz bir parçası olan iç halkla ilişkiler uygulaması, kuruluşların halkla ilişkilerinin de ayrılmaz bir parçasıdır.⁵⁰

Yukarıda anlatılan ölçüler kapsamında olmasa da, Emniyet Teşkilatı'nda kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları, merkezde Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü, Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı, Eğitim Daire Başkanlığı, illerde Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlükleri, Sosyal Hizmetler Şube Müdürlükleri ve Eğitim Şube Müdürlükleri tarafından yürütülmektedir. Ayrıca Polis Moral Eğitim Merkezleri de destek faaliyetleri çerçevesinde hizmetler vermektedir.⁵¹

Emniyet Teşkilatı'nda kurum içi halkla ilişkiler çalışması kapsamında birçok faaliyet yürütülmektedir. Bu faaliyetler, hem İstanbul hem de diğer iller genelinde maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralanabilir⁵²:

- Emekli olan personele 1 adet tam cumhuriyet altını hediye edilmektedir.

Ayrıca en son çalıştığı birim tarafından da hediye verilmektedir.

⁵⁰ Metin Kazancı, **Halkla İlişkiler**, Ankara, Turan Kitabevi, 1997, s. 252

⁵¹ İstanbul'da 2006 yılında yapılan birçok kurum içi halkla ilişkiler çalışması, Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü tarafından 26 Aralık 2006 tarihli yazıyla hem kamuoyuna hem de personele duyurulmuştur.

⁵² Melih Bahattin Baştaç, **Polis Meslek Etiği ve Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2004, s. 70-71

- Şehit ailelerine destek amacıyla Türk Emniyet Teşkilatı Şehitleri Malulleri Dul ve Yetimlerine Eğitim Yardım Vakfı(TEYEV) tarafından çeşitli etkinlikler düzenlenmektedir.

- Şehit olan ve çeşitli sebeplerden vefat eden mensuplar için Sosyal Hizmetler Şube Müdürlüğüne bağlı Şehit ve Malul Personel İşlemler Büro Amirliği kurulmuştur. Personelin eş, çocuk, anne ve babasının vefatında maddi yardım yapılmaktadır.

- Mensupların çocuklarından ÖSYM sınavında fakülte kazanıp kayıtlarını yaptıranlara para yardımı yapılmaktadır.

- Evlenen ve çocuğu olan personele 1 adet ½ Cumhuriyet altını hediye olarak verilmektedir. Mensupların çocukları için düzenlenen toplu sünnet şöleninde çocuklara ½ Cumhuriyet altını hediye edilmektedir.

- Devlet hastanelerinde tedavi görüp de devletçe ödenmeyen ilaç ve tabi malzemeler ile zor durumda kalan personele kurulan komisyonun uygun görmesi halinde yardım yapılmaktadır.

- Tüm personele doğum günlerinde tebrik kartı gönderilmektedir.

- Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan personele atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından, sicile de geçen takdirname verilmektedir. Emsallerine göre görevinde üstün başarı gösteren personele para ödülü de verilmektedir.

Elazığ-Sivrice, Hatay-Payaş, İzmir-Urla, Tekirdağ-Kumbağ, Balıkesir-Ayvalık, Adana-Yumurtalık, Antalya-Lara, Aydın-Didim-1, Aydın-Didim-2, Bursa-Uludağ, Bursa-Karacabey, İçel-Çadırkent, Muğla-Marmaris, Bitlis-Tatvan, Van-Edremit olmak üzere 15 adet Eğitim ve Dinlenme Tesisi (kamp) vardır. Kampları teşkilat mensupları belirlenen dönemlerde tatil amaçlı kullanılmaktadırlar. Teşkilat mensuplarının konaklama ve dinlenme ihtiyaçlarını karşılamak için 53 ilde toplam 56 polis evi hizmet vermektedir. Ayrıca, 11 ilde 14 Polis Misafirevi, 20 ilde 26 Polis Lokali, altı Polis Moral Eğitim Merkezi ve iki termal kaplıca tesisi vardır.⁵³

Emniyet Genel Müdürlüğü ve başta İstanbul Emniyet Müdürlüğü olmak üzere birçok Emniyet Müdürlüğü bünyesinde 2000’li yıllarla birlikte yönetim

⁵³ <http://www.egm.gov.tr>, erişim:13.01.2006

alanında önemli bir değişim ve dönüşüm fırsatı sağlayan toplam kalite yönetimi çalışmalarına ağırlık verilmiş ve Kalite Yönetim Sistemi belgesi alınmıştır. Bu çalışmaların bir gereği olarak, kolay ulaşılacak noktalara yerleştirilen kutular aracılığı ile çalışanların görüş, şikayet ve yorumları öğrenilmekte ve uygulamalara yön verilmektedir.

2.3. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA MEDYA İLE İLETİŞİM

Kitle iletişim araçları olarak adlandırılan medya, halka mesajlar ve simgeler ileten bir sistemdir. Bu sistemin işlevleri, bireyleri eğlendirmek, bilgilendirmek ve toplumun kurumsal yapısıyla bütünleştirecek değerleri, inançları ve davranış biçimlerini onlara aşılacaktır. Servetin belli kesimler elinde toplandığı ve büyük sınıfsal çıkar çatışmalarının yaşandığı bir dünyada bu işlevleri yerine getirmek sistemli propaganda gerektirir.⁵⁴ Bu sistemli propagandanın bütün boyutlarını görebilmek ve ortaya koymak mümkün değildir. Ancak, her kurum, kuruluş ve grup kendi amaç ve çıkarları açısından medyanın işlevlerinden faydalanmak istemektedir. Bunun doğal sonucu olarak, medyanın kendi çalışma biçiminin yanında kurum, kuruluş ve gruplar da medya ile iletişim ve ilişkilerini sistemli hale getirmektedirler.

Medya ile polis arasındaki ilişkinin temelinde bilgi paylaşımı vardır.⁵⁵ Ancak, medya polis ilişkilerinin bu dinamik yapısı çoğu zaman medyanın reyting savaşında kullanılan bir malzeme olmaktan öteye gidememektedir. Medyanın yansıttıklarından ortaya çıkan polis imajı aydınlık, güven verici, haklıdan yana bir profil yerine bizzat yine romanların diliyle aynasız, güçlüden yana, korkulan, çekinilen, kavgacı, ürküten bir polis imajıdır. Bu bağlamda, medyanın Türk polisine bakışında homojen bir tanım ve yaklaşım ortaya çıkmamaktadır.⁵⁶ Bunun sonucu olarak polis, zaman zaman kahraman, çoğu zaman da konu mankeni şeklinde sunulmaktadır. Medya tarafından polisin hangi yönü ön plana çıkarılırsa toplumdaki algı da o döneme mahsus olarak ona göre şekillenmektedir.

⁵⁴ Noam Chomsky, Edward S. Herman ve diğerleri, **Medyanın Kamuoyu İmalatı**, (Çev: Adnan Köymen ve diğerleri), İstanbul, Chiviyazıları Yayınevi, 2004, s. 35

⁵⁵ Fazlı Öcal, "Polis Medya İlişkileri", <http://www.cagipolisi.com.tr/32/25-26-27.htm>, erişim: 25 Nisan 2007.

⁵⁶ İsmail Doğan, "Kamuoyundaki Polis İmajının Kültürel Arka Planı", **21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu**, Ankara, EGM Yayınları, 25-27 Ekim 2000, s. 61

Emniyet Teşkilatı'nın amacı, toplumun huzurunu ve güvenliğini sağlamaktır. Polisin toplumun huzur ve güvenliğini sağlamak için halkın desteğine ihtiyacı vardır. Günümüzde artan nüfus ve karmaşık hale gelen toplum yapısında, polisin halka ulaşmasında en büyük araç medyadır. Halkın güvenini ve desteğini kazanmak için polisin medyanın bu işlevlerinden faydalanması gerekir. Artık, medya olmadan topluma ulaşmak ve onların desteğini kazanmak çok zordur. Dolayısıyla, Emniyet Teşkilatı'nın amacına ulaşmasında medya ile iletişimi çok daha önemli hale gelmiştir. Medyanın kendi işleyişi açısından polisiye haberlere ve konulara ihtiyacı bulunmasına rağmen, bunun Emniyet Teşkilatı'nın amacına hizmet edecek şekilde kullanılması sistemli bir kurumsal yapıyı gerektirmektedir.

Türkiye'de basın mensupları ile resmi kişi ve kuruluşlar arasındaki ilişkilerin henüz kurumsallaşmadığını ifade eden Güldener Sonumut'a göre, "Türkiye'de görev yapan yerli ve yabancı basın mensupları ile siyasiler, bürokratlar, resmi kurumlar ve çok uluslu firmalar bunun acısını çekmektedirler. Önlem alınmadığı takdirde de çekmeye devam edeceklerdir."⁵⁷ Bu tespitlerin Emniyet Teşkilatı için de geçerli olduğunu söylemek alınacak önlemler açısından ilk aşama olacaktır. Bundan sonraki aşamada ise, kurumsal anlamda ortaya konan çözüm önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir.

Kurumların gazeteciler vasıtasıyla medyayla ilişkilerini iyi tutmaları gerekmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için gazetecilere yöneticilerle şahsen tanışma imkanı verilmelidir.⁵⁸ Bu sağlanamadığı takdirde, Özgen'in makalesinde ifade ettiği gibi, medyanın 8 Mart Dünya Kadınlar Günü dolayısıyla 6 Mart 2005 tarihinde Beyazıt'ta gerçekleşen olayı "genel oluşumun içinden ayırarak özel bir kurgulamayla"⁵⁹ vermesi mümkün hale gelir. Bu eylemde polis, bir provokasyonla karşı karşıya olmasına ve yasal bir sorumluluğu yerine getirmesine rağmen büyük bir linç kampanyasına hedef olmuştur. İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nün, "eyleme

⁵⁷ Güldener Sonumut, "Medya Mensupları ile Kurumsal İlişkilerin Temeli", <http://www.bbm.gov.tr/modules.php?name=News&file=article&sid=205>, 22.01.2004, erişim: 22 Mart 2007.

⁵⁸ Aydemir Okay, Ayla Okay, **Halkla İlişkiler ve Medya**, 2. Baskı, İstanbul, Yaylacık Matbaası, MediaCat Kitapları, 2003, s.36

⁵⁹ Murat Özgen, "Emniyet Teşkilatında Halkla İlişkiler Çalışması İle Kurum Kimliğinin Oluşturulmasında İletişim Olgusunun Yeri ve Önemi", **Polis Dergisi**, Ankara, Yıl:11, Sayı:43, 2005, s. 159

yasalar çerçevesinde müdahale edildiğini, grubun nasıl bir yapıya sahip olduğunu, kimsenin onaylayamayacağı görüntülerin oluşmasında kusuru bulunan polislerin sayılarının ne olduğunu, bunların tespit edilerek gereken soruşturmanın yapılacağını, bundan dolayı halktan özür dilendiğini” ifade eden bir basın bildirisini ancak ertesi gün akşamında sunabilmesi tek taraflı yayınların sebeplerinden birisidir. Medyada bilgi akışının çok hızlı olduğu düşünülürse, Emniyet Müdürlüğü’nün bu olayla ilgili tepkisi çok geç olmuştur.

Beyazıt’ta meydana gelen olayın öncesi ve müdahale aşamasına gelinmesi medya açısından haber değeri taşımayan hususlar olduğundan dikkate alınmamıştır. Ancak, bu sadece Beyazıt’ta gerçekleşen müdahale ile de sınırlı değildir. Çünkü, medyanın kendine ait haber yapma ve bunu halka sunma biçimi konusunda polisin doğrudan bir etkisinin olmadığı bilinmektedir. Buna rağmen, haber değeri taşıyan bilginin kaynağı olan Emniyet Teşkilatı’nın bunu sunuş konusunda geliştireceği yeni yöntemlerle dolaylı bir müdahale sağlanabilir. Bu noktada amaç, tek taraflı ve faydacı bir yaklaşımla kurumsal reklam ya da medyayı yönlendirme değil, suçla mücadelede etkinlik ve verimliliği artırmak üzere medyanın gücünden faydalanmak ve doğru bilginin halka ulaşmasını sağlamak olmalıdır.

Emniyet Teşkilatı’nda yıllardır medya ile iletişimin yetersiz olduğu konusunda çeşitli görüşler ortaya atılmaktadır. Bu konunun bir tarafı olarak Emniyet Teşkilatı’nın medya ilişkilerine gereken önemi vermediği açıktır. Burada medyanın önemini bilmemekten kaynaklanan bir problemden ziyade medya ile çağdaş, profesyonel bir iletişimi yönetecek kurumsal vizyon ve yaklaşım eksikliğinden bahsedilebilir. 2003 yılı Kasım ayında İstanbul’da meydana gelen terör olaylarında yaşanan kargaşa halinin doğmasında medyanın olayları aktarma biçiminde yanlışlık olduğu gibi Emniyet Müdürlüğü’nün yerinde ve zamanında sağlıklı bilgi akışını sağlayamamasının da etkisi büyük olmuştur.

Yukarıda dile getirilen hususları “Yapıcı eleştiriye her zaman açık bir kurum olduğumuza inanıyoruz ancak medyada çoğu zaman kıyasıya eleştiriliyoruz. Sizce bunun bir orta yolu yok mu? Bu konuda neler düşünüyorsunuz?” şeklindeki soru, bir iletişim uzmanına sorulduğunda alınan cevap, öncelikle kendimizin ya da kurumsal iletişim yapısının ve anlayışının değiştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır:

Çok güzel bir soru. Köpek insanı ısıırıyorsa sorumlu insan mıdır, köpek mi? Yani kasıtlı ve özellikle yıpratıcı bir tavır için aralarında anlaşmış bir medya yok karşınızda. Diğer yandan iletişimde en temel iki unsur vardır. Alıcı, yani mesajı alan, verici, yani mesajı veren. Alıcı ve verici arasındaki en önemli sosyal paydaşınız medya. Yani sizin söyleyeceğiniz mesajı aktarmadaki rol sahibi taraf, medya. Önce medyayı yanınıza alarak işe başlamak, kendinizi doğru ifade ederek, güvenlerini kazanmak, akıllarındaki olumsuz algıyı değiştirmek gerekiyor. Sonrasında görün bakın, karşınızda mı yer alıyor, yanınızda mı. Lafın özü, iş yine sizde bitiyor. Önce kendinizi doğru kişilere, doğru zamanda, doğru araçlarla ifade edip, algılamayı yöneteceksiniz. Ardından onları da yanınıza alıp, yürüyeceksiniz.⁶⁰

Medyadan yararlanmak, polis ile halk arasındaki iletişimin geliştirilmesinde kullanılabilecek en etkili yöntemlerdendir. Bu etkili iletişim araçlarından polisin daha profesyonelce yararlanması gerekmektedir.⁶¹ Bu profesyonelliğin sağlanması bireysel anlamda uzman desteğiyle olabileceği gibi kurumsal olarak bu alanda faaliyet gösterecek bir Daire Başkanlığı ile de gerçekleştirilebilir.⁶² Bu konudaki eleştiri ve önerilerin karşılık bulması gereken yer ise, Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü'dür. Ancak, bu eleştiri ve önerilerin dikkate alınabilmesi için yeterli personel ve uzmanla birlikte yeni bir vizyonla bu birimin yapılandırılması gerekmektedir.

2.3.1. Basın Protokol ve Halkla İlişkiler

Emniyet Teşkilatı'nın medya ile ilişkilerini resmi olarak hem merkezde hem de illerde Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü yürütmektedir. Yılmaz'ın "televizyon ve gazetelerdeki polisiye haberlerin Emniyet Teşkilatı'na bağlı birimlerce basın mensuplarına kolaylık sağlanması, bilgilerin basın mensuplarına verilmesi veya sızdırılması suretiyle hazırlandığı değişik kişi ve kurumlar tarafından dile getirilmektedir" şeklindeki tespiti ve bunu engellemeye yönelik olarak, "ülkemizin kamu kurumları arasındaki en dinamik ve yeniliklere

⁶⁰ Ali Saydam, Güvenlik Şube Müdürlüğü İnternet sitesinde yayınlanmak üzere yapılan röportaj, <http://guvenlik.iem.gov.tr/v2/www/index.asp?id=463&menu=2>, erişim: 22 Aralık 2006

⁶¹ Emin Semiz, "Polis Halk Yakınlaşması: Halkın İstek ve Beklentilerindeki Değişim", **Yirmibirinci Yüzyılda Polis**, Yay. Haz. İbrahim Cerrah, Emin Semiz, Ankara, Sibel Matbaası, 2000, s. 322

⁶² 2001 yılında yapılan bir çalışmada APK Uzmanı Emniyet Müdürlerimizden bazıları bu görüşleri dile getirmiştir. <http://www.emniyet.gov.tr/StratejiGelistirmeDB/arastirma/ETK/index.htm>, erişim: 14.11.2006

açık kurumlarından biri olan Emniyet Teşkilatı'nda, Genelkurmay Başkanlığı ve Dışişleri Bakanlığı'nda olduğu gibi “Basın Sözcüsü” ve “Basın Bildirisi” müesseseleri kurumsallaşmalı ve etkili kılınmalıdır” önerisi yaklaşık 3 yıl sonra gerçekleştirilmiştir.⁶³

Emniyet Genel Müdürlüğü'nce basının doğru bilgi alması, polis-halk ilişkisinin geliştirilmesi amacıyla oluşturulan Emniyet Genel Müdürlüğü Sözcülüğüne ilk basın toplantısı 2001 yılı Eylül ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir.⁶⁴ Kamuoyunun basın vasıtasıyla doğru ve tek ağızdan bilgilendirilmesi, doğru olmayan bilgilerle kamuoyunda yanlış anlaşılmalara sebebiyet verilmemesi amacıyla, her hafta Cuma günleri saat 10:00'da, bütün basın mensupları davet edilerek duyurular yapılmakta ve basın mensuplarının soruları da tek tek cevaplandırılmaktadır.

Emniyet Genel Müdürlüğü Sözcülüğü, yurtiçi ve yurtdışından pek çok vatandaşın geribildirimlerinden de anlaşılacağı üzere toplumdaki polis algılamasının olumlu hale gelmesine katkı sağlamıştır. Bunun yanında bu uygulamayla, korkulan polis imajının yerine vatandaşın huzuru ve güvenliği için çalışan polis imajını topluma yansıtarak yanlış anlaşılmaları ortadan kaldırmak hedeflenmiştir.⁶⁵ Yapılan bir araştırmaya katılan insanların büyük bir bölümü, (yaklaşık % 80'i) Emniyet Genel Müdürlüğü'nün yaptığı çalışmalarla ilgili olarak medyaya veya topluma bilgi vermesi gerektiğini söylemektedir. Yine, aynı araştırmaya katılanların % 90'lık bir bölümü Emniyet Genel Müdürlüğü'nün verdiği bilgilerin, düzenlediği basın toplantılarının, eleştiriye açık olmasının, polis vatandaş yaklaşmasına katkı sağladığını düşündüklerini ifade etmişlerdir.⁶⁶

Emniyet Genel Müdürlüğü sözcülüğü önemli bir eksiği ortadan kaldırmakla beraber, vizyon ve imaj çağı olarak adlandırabileceğimiz bu yüzyılda, Emniyet Genel Müdürlüğü'nün iletişim konusunda uzman kuruluşlardan profesyonel destek alması gerekmektedir. Kurumsal imaj ve iletişim politikalarının sürekli

⁶³ Halil Yılmaz, “Polis-Medya Faaliyetlerinin İnsan Haklarına Etkisi”, Ankara, **Polis Dergisi**, Sayı: 18, 1999, s. 74.

⁶⁴ <http://www.yenisafak.com.tr/arsiv/2001/EYLUL/22/g5.html>, erişim: 15 Şubat 2007.

⁶⁵ Feyzullah Arslan, İlk Emniyet Genel Müdürlüğü Sözcüsü olarak kendisiyle yapılan röportaj, 01 Ocak 2003, <http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=65536>, erişim: 15 Ocak 2007

⁶⁶ Nurettin Güz, **Medya ve Polis**, RTÜK-EGM Ortak Paneli, Ankara-29 Nisan 2003, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu Yayını, 2003, s. 57

güncellenmesi ve toplumsal algılardaki değişime uygun bir açılımın sağlanması ancak profesyonel uzmanların katkılarıyla olabilecektir.⁶⁷

I. Polis Halk İşbirliği Sempozyumunda Turan Genç tarafından “polis halk işbirliği ve bütünleşmesine katkısı olacak, bu konularda karar veren, planlayan, uygulayan, kontrol eden ve değerlendiren bir Halkla İlişkiler Daire Başkanlığı kurulmalıdır” önerisi dile getirilmiştir.⁶⁸ Bu öneri geçen 11 yılda gerçekleşmemiş olmasına rağmen, bundan sonrası için Emniyet Teşkilatı’nın kurumsal iletişimine bütünsel bir açıdan bakılarak, yeni bir kurum modeli tasarlanmasına öncülük edebilecektir. Yine, İstanbul’da Basın Protokol Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü yapmış olan şube müdürleri tarafından bu konuda birçok durum tespiti yapılarak medya ile ilişkilerin kişisellikten çıkarılıp kurumsallaştırılması önerilmiştir.⁶⁹

Bu tezde vurgulanmaya çalışıldığı gibi, çağımızın en önemli konularından biri olan iletişimi, Emniyet Teşkilatı’nın yapısının merkezine koymak için Daire Başkanlığı düzeyinde bir kurumsallaşmaya ihtiyaç vardır. Emniyet Genel Müdürlüğü’nün hem kurum içi hem de kurum dışı iletişimini koordine edip yönetecek bir Daire Başkanlığı kurulmalıdır. Daha çok teknik iletişimi yöneten Haberleşme Daire Başkanlığı ile bilgi teknolojileri konusunda çalışan Bilgi İşlem Daire Başkanlığını koordine edecek, medya ve halkla ilişkileri ve iletişimi yönetecek “Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı” yeni bir model önerisi olarak üçüncü bölümde kapsamlı olarak anlatılmaktadır. Kuşkusuz, böyle bir yeniden yapılanma Emniyet Teşkilatı’nın verimliliğine katkı sağlayacaktır.

2.3.2. Emniyet-Polis Muhabirleri

Ülkemizde kurumların medya birimlerinin yanı sıra medyanın da kurum muhabirleri bulunmaktadır. Emniyet Teşkilatı, medyanın en önemli haber kaynaklarından biri olduğundan çok sayıda muhabir bu alanda çalışmaktadır. “Polis muhabirliği” medyada isim yapmış çoğu gazeteci ve televizyoncunun kendilerine

⁶⁷ http://www.aktifhaber.com/read_news.php?nID=104291, erişim: 02 Mart 2007. Bu tarih itibarıyla Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından sözcülüğün iptal edildiği açıklanmıştır.

⁶⁸ Turan Genç, **Polis Halk Bütünleşmesi Nasıl Gerçekleşebilir**, I. Polis Halk İşbirliği Sempozyumu, Ankara, EGM Yayını, 1995, s. 233

⁶⁹ Hüdayi Sayın, Rıdvan Günaydın, “Polis-Medya İlişkilerine Giriş-İstanbul Örneği”, **Polis Dergisi**, Ankara, Yıl:12, sayı: 47, 2006, s. 150

referans olarak kullandığı özelliklerinden biridir. Özellikle İstanbul’da çok sayıda muhabir polisiye konularda görev yapmaktadır.⁷⁰

Polis muhabirliğinden geçtiğini ifade eden Zeynep Atikkan’a “onu da yapmış olman önemli, yani kadınlara sağlık muhabirliği verilir ama polis muhabirliği verilmez galiba değil mi? Kadınlar kana bakmak istemez, polis karakollarına girmek istemez filan.” şeklinde bir soru yönelten Alaeddin Asna’nın polis muhabirliğine bakışı polisin algılanması açısından önemli bir noktadır.⁷¹ Bir iletişim uzmanı tarafından yöneltilen bu soru aslında Emniyet Teşkilatı’nın nasıl bir algılama çerçevesinden sunulduğuna, takip edildiğine yönelik basit bir örnektir. Bununla beraber, medya organlarının Emniyet Teşkilatı’nı, polisi ve yaptığı işi hangi kriterlere göre halka aktardığı/yansıttığı bu çalışmanın boyutunu aşmaktadır.

Bu bakış açısına rağmen, polis muhabirlerinde bulunması gereken olmazsa olmaz vasıflar vardır. Garih’e göre muhabirlerde şu özellikler bulunmalıdır⁷²: “Muhabirler genelde 22-35 yaşları arasında kronik hastalıkları olmayan, konusunda eğitilmiş olmanın yanı sıra konuşması düzgün, rahat anlaşılır cümle kurabilen, güzel konuşan, az kelime ile bir olayın özünü yazabilecek nitelikte, dürüst, mert, çalışkan, zamanını esirgemeyen, özverili, doğrucu, hareket ve seyahatten yılmayan, tarafsız, cesur, karizmatik, insanlarla iyi ilişki kurabilen, nispeten iyi giyinen, saygın ve saygılı kişiliğe sahip, senlibenli olmayan fakat girgin olan, izleyen, inatçı, eli açık, sevimli, yumuşak, insancıl, becerikli, kişisel hislerine kapılmayan mantıklı kişiler olmalıdır.” Polis muhabirlerinin bu özelliklere sahip olmaları halinde polisiye haberlerin kalitesi artacak ve toplumu eğitici nitelik kazanacaktır.

Muhabirlerin sahip olması gereken bu özelliklerin yanında, üç temel görevi vardır: Haberleri doğru olarak verme, haberin kaynağını koruma (açıklamama) ve kendisine güvenilip de bilgi verildiyse bu bilgilere saygı gösterme.⁷³ Ülkemizde polis muhabirlerinin haberlerini kendi medya kurumlarına geçerken bu temel görevlere ne kadar sadık kaldıkları ya da muhabirlerce geçilen polis haberlerinin sunulurken etik değerlere ve kamu yararı ilkesine hangi oranda uyulduğu tartışmalıdır. Medyada yer

⁷⁰ İçişleri Bakanımız Abdülkadir Aksu, 2003 yılında düzenlenen “Medya ve Polis” konulu panelde eski adıyla “Polis ve Adliye” o günkü adıyla “Yargı ve Güvenlik” muhabiri kavramlarını kullanmıştır.

⁷¹ M. Alaeddin Asna, **Önce İletişim Vardı**, İstanbul, Derin Yayınları, 2003, s. 61

⁷² Üzeyir Garih, **Pazarlama-Tanıtım Halkla İlişkiler**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2003, s. 172-173

⁷³ Alaeddin Asna, **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler**, İstanbul, Pozitif Yayınları, 2006, s. 183

alan ve halkımız arasında büyük korku ve paniğe yol açan çeşitli polisiye haberlerin yansıtılmasında, muhabirlerin ya da medya yöneticilerinin payının ne olduğunu bilebilmek ise maalesef mümkün değildir.⁷⁴

2.4. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA HALKLA İLETİŞİM

Halkla ilişkiler faaliyetinin çağımıza özgü bir uygulama olarak, kamu kesiminin hizmet alıcısı vatandaşlarla, özel sektörün ise müşteri olarak tanımladığı insanlarla düzenli ilişki kurmaya zorlanmaları ve bunu demokratik anlayışın bir gerekliliği olarak algılamaları sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir.⁷⁵ Niteliklerini dikkate alarak yapılan bir tanımlamayla “halkla ilişkiler, yönetimin felsefesi, bu felsefenin yürütülen politika ve eylemlerle görüntülenmesi, bir yönetim fonksiyonu ve karşılıklı anlayış ve iyi niyetin sağlanması için, kamuoyu ile haberleşme yöntemlerinden yararlanılarak bu felsefenin, politikanın, uygulamanın ve eylemlerin açıklanmasıdır.”⁷⁶

Kamu kesiminde görev yapan polis devletin eli kolu ve vitrinidir. Diğer bir ifadeyle, Emniyet Teşkilatı devletin cisimleşmiş hali, en öndeki görünen cephesidir. Bu yönüyle, polisin sunduğu güvenlik hizmetlerini alan insanlar ile ilişkileri ayrı bir önem kazanmıştır.⁷⁷ Ancak günümüzde, Emniyet Teşkilatı üzerine düşünen ve yazan birçok araştırmacının dile getirdiği gibi polisin pek çok sorunu vardır. Bu güncel sorunlardan biri de, kendisini tanıtamama ve halkla ilişkilerdir.⁷⁸

Halkla ilişkilerin temelinde iletişim vardır.⁷⁹ Bu bakımdan, Emniyet Teşkilatı'nın halkla ilişkilerinde de iletişim boyutu en önemli kısmı oluşturmaktadır. Yıllardır tartışıldığı gibi, iki tarafın birbirini tam olarak algılayamadığı bilinen ama

⁷⁴ 2006 yılına damgasını vuran “seri katil ve çocuk pornosu” haberlerinde; İletişim Araçlarının Temel İlkeleri Bildirgesi (UNESCO, Paris, 22 Kasım 1978), Avrupa Konseyi Basın Meslek İlkeleri, Türkiye Gazetecileri Hak ve Sorumlulukları Bildirgesi (1998), Doğan Medya Grubu Yayın İlkeleri (2002) çerçevesinde tartışılacak ve eleştirilecek birçok nokta vardır.

⁷⁵ Raci Kılavuz, Abdullah Yılmaz, **Etkililik ve Verimlilik Olguları Perspektifinde Kamu Yönetiminde Etkiliğin Bileşenleri, Teoriden Pratiğe Kamu Yönetimi Yaklaşımlar Sorunlar ve Metodlar**, Editör: Talat ARSLAN, İstanbul, Aktüel Yayınları, 2005, s.301

⁷⁶ Asna, **a.g.e.**, s. 10

⁷⁷ Hasan Hüseyin Çevik, Turku Göksu, **Polis Halk İlişkileri**, Ankara, Polis Akademisi Yayınları, 2003, s. 9

⁷⁸ Ahmet Hamdi Aydın, “Polisin Güncel Sorunları”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 3-4, 2003, s. 10

⁷⁹ Çevik ve Göksu, **a.g.e.**, s. 38

bir türlü çözülemeyen bir problemdir. İletişim basit anlamda bir mesaj alışverişi olsa da, tarafların algılamaları bu alışverişin kalitesini çok büyük oranda etkilemektedir. Bu noktada, Emniyet Teşkilatı halkla iletişime kurumsal olarak ve profesyonelce yaklaşmak zorundadır. İletişim uzmanı Ali Saydam'ın haklı olarak iddia ettiği gibi “iki taraf arasında bir yanlış anlaşılma söz konusu ise yanlış anlaşılma suçludur. Yanlış anlaşılmayı ortadan kaldırma görevi yanlış anlaşılana düşer.”⁸⁰

Halkın suç beklentisi üzerine duyduğu endişe ve korku, medya faktörüyle birlikte, günlük yaşantısını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuz etkiye rağmen birçok insan, polisin zamanını boşa harcamak endişesinden veya azarlanmak korkusundan dolayı, polisle ilişkiye girememektedir. Bu iletişim kopukluğunun giderilmesi için, bir yandan polis hizmetlerinde yeni bir anlayışın oluşturulması, bir yandan da halkın her şeyi kabullenme yerine, şikayetlerini ve ihtiyaçlarını aktif bir şekilde polise bildirmeleri için cesaretlendirilmeleri gerekir.⁸¹

Emniyet Teşkilatı personelinin kendilerinden beklenildiği şekilde davranmamaları ve iletişimdeki yetersizlikler halkın hayal kırıklığına uğramasına ve polise olan güvenin zayıflamasına neden olmaktadır. Halbuki polis, halkın en zayıf anında yanında bulmak isteği devletin yasal gücüdür. Öte yandan halkın da polisi kendileri için çalışan insanlar olarak kabul edip desteklemesi gerekmektedir. Bazı kötü örneklerden hareketle polisle iletişim kurmaktan kaçınılmamalıdır. İyi örnekler ve başarılar dikkate alınmalı, ön plana çıkarılmalıdır.

Halkın kurumları desteklemesi, büyük ölçüde onun kendisi için yararlı ve olumlu çalışmalar yaptığına inanmasına bağlıdır. Bunun yolu da, kurumun yaptıklarının genellikle kitle iletişim araçları ile “olduğu gibi” halka aktarılmasından geçmektedir. Topluma hizmet sunan Emniyet Teşkilatı'nın halkın desteğini almak zorunda olduğu kuşkusuz ortadadır. Ancak polislik mesleğinin doğası, daha çok yüz yüze iletişimi gerekli kılmaktadır. Bu yüzden, Emniyet Teşkilatı halkın desteğini

⁸⁰ Ali Saydam, **Polis Kendini Nasıl Algılamalı, Hedef Kitleyi Nasıl Algılamalı Konulu Seminer**, İstanbul, Güvenlik Şube Müdürlüğü, 08 Kasım 2006.

⁸¹ Emin Semiz, “Polis Halk Yakınlaşması: Halkın İstek ve Beklentilerindeki Değişim”, **Yirmibirinci Yüzyılda Polis**, Yay. Haz. İbrahim Cerrah, Emin Semiz, Ankara, Sibel Matbaası, 2000, s. 325

sağlarken, yüz yüze iletişimin kitle araçlarından daha belirleyici olduğunun farkında olmalıdır.⁸²

Verilen hizmet süresince halkın desteğini ve işbirliğini kazanmak amacıyla halkı bu işbirliğinin faydalarına ve Emniyet Teşkilatı'nın ciddi, saygın, güvenilir bir kurum olduğuna inandırmak gerekir.⁸³ Bu inandırma işinin başarıya ulaşmasında Saydam'ın, dikkate almak son derece yerindedir dediği⁸⁴ “söylediğin her şey doğru olsun; ama her doğruyu söyleme” ilkesinin önemi inkar edilemez. İnternetin ve medya kuruluşlarının geldiği nokta, artık hiç bir şeyin gizli kalamayacağını göstermektedir. Bu nedenle, doğru, kaliteli ve tarafsız hizmet verilmeli ve bunu topluma algılatma konusunda çağdaş yöntemlerden faydalanılmalıdır.

2000'li yılların başlamasıyla birlikte değişen ve gelişen teknolojik yapı, halkla ilişkiler mesleğinin yapısında da bir takım değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. Artık halkla ilişkiler, “mesaj yönetimi”, “algılama yönetimi” gibi birtakım uzmanlık alanlarını kapsamına almak zorunda kalmıştır.⁸⁵ Bu anlamda, halkın polisi ve bir bütün olarak Emniyet Teşkilatı'nı nasıl gördüğü çok önemlidir. Halkın polisi her yönüyle nasıl algıladığını yeterince iyi anlatmak için, halkın polisi kendi hayatlarında, işlerinde, sosyal ilişkilerinde, siyasal sistemde, toplumsal düzende nereye yerleştirdiğine bakmak yararlı olacaktır. Bu bir anlamda, halk aynasında polisin kendini görmesi demektir. Polis, bu sayede olumlu veya olumsuz yanlarını daha iyi anlayabilecektir.⁸⁶

Polis halk ilişkileri başta polisin kendi moral gücü olmak üzere, operasyonlarının başarısı, polislik mesleğinin itibarı, devlet-millet kaynaşması, sivil yönetim, güvenlik, esenlik ve ülkenin huzuru bakımından da önemlidir. İyi yetişmiş, halkla ilişkilerini iyi bir noktaya ulaştırmış ve halkla bütünleşebilmiş bir Emniyet Teşkilatı'na sahip olmak medeni bir ülkenin hem gücü hem de gururudur.⁸⁷

⁸² Kanuni Süleyman Ulukuş, **Polis Odaklı Halkla İlişkiler ve Stres Yönetimi**, Ankara, Başkent Klişe Matbaacılık, 2004, s. 38

⁸³ Ulukuş, **a.e.**, s. 38

⁸⁴ Ali Saydam, **İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi Algılama Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Rota Yayınları, 2006, s. 396

⁸⁵ Y. Ece Çöklü, **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi Yeni İletişim Teknolojileriyle**, İstanbul, Set-systems Yayınları, 2004, s. 105

⁸⁶ Semiz, **a.g.e.**, s. 332

⁸⁷ Remzi Fındıklı, **“Güvenlik Hizmetlerinin Etkinliği Açısından Polis Halk İlişkilerinin Anlam ve Önemi”**, I. Polis Halk İşbirliği Sempozyumu, Ankara, EGM Yayını, 1995, s. 285

Emniyet Teşkilatı'nın kurumsal iletişim politikalarını ve stratejilerini oluştururken, özellikle halkla iletişim bağlamında dikkate alması gereken birçok nokta, Semiz'in anlatımıyla maddeler halinde şu şekilde sıralanabilir⁸⁸:

1. Toplumı oluşturan bireylerin sorunlarına çözüm üretmesi beklenen polis, kendisine başvuranlara hiçbir zaman “durumunuz için yapabileceğimiz bir şey yok” deme kolaylığına kaçmamalıdır. Gerçekten yapılacak çok şey olmasa bile “elimizden geleni yapacağız” diyerek halka güler yüze yaklaşmalı, güven verebilmeli ve sorunun çözümü için birlikte çalışma teklifinde bulunabilmelidir. Böyle bir iletişim etkileşime dönüşecek ve çözüme katkı sağlayacaktır.

2. Polis, suç mağduru insanların güler yüze, yakın ilgiye ve morale gerçekten çok ihtiyaçları olduğunun bilincinde olarak, her koşulda ve her durumda olumluya yönelik hareket etmek zorundadır. Profesyonelliğin ve benzer konulardaki tecrübenin bir sonucu olarak insanları rahatlatmaya dönük davranışları sergileyebilmelidir.

3. İnsanlar genelde nazik olmayı ve kibar konuşmayı beceremeseler bile, kendilerine nezaketli davranılmasını arzu ederler. Bu nedenle, polis, halkın bu özelliğinin bilincinde olmalı ve “onların yerinde olsaydım bana nasıl davranılmasını arzu ederdim” diye düşünerek kendini başkalarının yerine koymalı ve muhatabına ona göre davranışta bulunabilmelidir.

4. Polisin “dili iyi kullanma yeteneğinin gelişmiş olması” sahip olması gereken en önemli özelliklerden biridir. Dilin inceliklerini iyi bilmeyen bir polis, bu açığını kapatabilmek için genelde sert ve kaba tavırlar sergilemek durumunda kalacak, bu ise, halkın polise uzak kalmasına ve ona yardımcı olmamasına neden olacaktır. Bu yeteneğin geliştirilebilmesi için hizmet içi eğitimlerin sürekli hale getirilmesi gerekir.

5. Demokratik ülkelerde bütün mesleki faaliyetlerde aranan önemli bir özellik açıklık ve şeffaflıktır. Bu, devlet kuruluşlarının faaliyetleri için de geçerlidir. Şüphesiz, polis teşkilatının, işinin niteliği gereği, sular idaresi kadar açık ve şeffaf olması beklenemez. Bununla beraber, polis teşkilatının da bir ölçüde açık olması gereklidir. Açıklık ve şeffaflık, bir kurumun gücünün, cesaretinin ve kendine

⁸⁸ Semiz, a.g.e., s. 326-331

güveninin bir göstergesi olarak görülmelidir. Eski alışkanlıklarla pisliği halının altına süpürmekten vazgeçilmelidir.

6. Polislik mesleği bir çok meslekte olduğu gibi, mevcut alt kültürü gereği hatalarını kolay kolay kabul ve itiraf etmeye ve dolayısıyla özür dilemeye yatkın değildir. Oysa halk, yanılmazlık ve hatasızlık iddialarını hiçbir zaman için inandırıcı bulmamaktadır. Polisin zaman zaman bazı hatalarını itiraf etmesi, mağdurlardan özür dilemesi ve zararlarını karşılamaya çalışması, halkın polise olan inanç ve güvenini arttıracaktır.

Bütün bu sayılanların yanında, insanlar polisle ilgili kötü olayları hatırlamaya daha meyillidirler. Polisin bazı hataları bin bir uğraşla kazanılabilen güvenin bir anda yok olmasını sağlayabilir. Bu nedenle polis, halkın güvenini ve desteğini kazanma konusunda azami derecede hassas davranmalıdır.⁸⁹ Çünkü, kurumsal itibar toplum ile kurumlar arasındaki güvenin simgelerine dönüşmüş eylemler bütünüdür. Güven ise şirketlerin veya kurumların ilkeleriyle değil, toplumun değerleri ve duyarlılıklarına uyumla ilgili bir şeydir.⁹⁰ Emniyet Teşkilatı'nın toplumun değerleri ve duyarlılıklarını sürekli olarak gözlemesi, anlaması ve buna uygun davranış tarzlarını personele benimsetmesi halkın desteğinin kazanılmasında çok büyük fayda sağlayacaktır.

2.4.1. Emniyet Teşkilatı'nda Halkla İletişimde Kullanılan Araçlar

Demokratik ülkelerde halkın desteğini almadan güvenlik hizmetinin yerine getirilmesi mümkün değildir. Ülkemizde 1990'lı yıllardan itibaren, özellikle Avrupa Birliği süreciyle beraber hızlanan polis halk ilişkileri çalışmaları kapsamında çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır. Her ne kadar 1950'li yıllarda polis radyosu bu amaçla yayına başlamışsa da bugünkü anlamda toplum desteğini almaktan çok toplumu uyarmak görevini yerine getirmiştir. Bilişim teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak başta internet olmak üzere çok çeşitli araçlar polis halk iletişimde

⁸⁹ Semiz, **a.g.e.**, s. 332

⁹⁰ Salim Kadıbeşgil, **İtibar Yönetimi**, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2006, s. 30

kullanılmaya başlamıştır. Tezin bu bölümünde halkla iletişimde kullanılan araçlara yer verilecektir.

2.4.1.1. Polis Radyosu

1948 yılında Bakanlar Kurulu'nun aldığı karara dayanarak ilk kez 1953 yılında yayına başlayan Polis Radyosu'nun kurulmasındaki amaç; Anayasa ve Cumhuriyet ilkeleri doğrultusunda suç ve suçluluğu önlemek, can ve mal güvenliğinin korunmasını sağlamak, trafik kaza ve ihlallerinin azaltılmasına yardımcı olmak, polis hizmetlerini halka daha iyi duyurmak ve Polis-Halk ilişkilerinin en üst düzeye getirilmesine yardımcı olmaktır. Polis Radyosu'nun kurulması ile birlikte Emniyet Teşkilatı, kitle iletişim vasıtalarını kullanarak yapmış olduğu faaliyetleri, halkın güvenlik konusunda alması gereken önlemleri ve hatta suç önleme, suçlu takibi ve suçların aydınlatılması konularında halkla polisin bütünleşmesi gerektiğini kolay bir yolla ifade etmiştir.⁹¹

Kuruluşundan bu yana giderek geliştirilen Radyo Televizyon Yayın Şube Müdürlüğü'nün polisin kamusal ilişkilerinin geliştirilmesinde önemli bir yeri ve işlevi vardır.⁹² Polis Radyosu kuruluş amacına uygun olarak polis-halk ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik yayın yapmakta, Emniyet hizmetlerinin tanıtımında önemli bir rol üstlenmektedir.⁹³ Polis Radyosu ile polis vatandaş işbirliğini arttırma adına büyük bir adım atılmıştır.

Polis halk bütünleşmesi karşılıklı sevgi, saygı, güven ve destek ile mümkün olabilir.⁹⁴ Polis Radyosu üstlenmiş olduğu misyonla bu bütünleşmeyi hakkıyla yerine getirmektedir. Polis halk ilişkilerinde polis radyosunun önemi çok açıktır. Dinleyici potansiyeli oldukça yüksek olan bölgesel polis radyoları ile; Emniyet Teşkilatı halka tanıtılmaya ve sevdirmeye, sürekli uyarıcı spotlar okunmak suretiyle kurallar halka benimsetilmeye çalışılmaktadır.

⁹¹ <http://www.polisradyosu.net/tarihce.htm>, erişim: 01/03/2006

⁹² A. Nihat Dünder, **Polisin Kamusal İlişkileri**, Ankara, Yayınlanmamış Doktora Tezi, AÜSBF, 1983, s. 49

⁹³ <http://www.polisradyosu.net/tarihce.htm>, erişim: 01/03/2006

⁹⁴ Genç, **a.g.b.**, s. 231

Polis Radyosu, yayın araçları içerisinde önemli bir yere sahip olup, halkla ilişkiler ve tanıtım çalışmalarına yaptığı katkıları günümüzde de devam etmektedir. Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) dışında yayın yapan Türkiye Polis Radyosu ülkemizde kollukla halk arasındaki ilişkileri sık sık ele almakta, yayınlarında tanıtıcı, kolluk işlevlerini açıklayıcı programlara yer vermektedir. Aynı verici, polisin yetki alanları içinde kalan güçlüklerin çözümü için öğretici, açıklayıcı yayın yapmaktadır. Polis Radyosu'nun halkla ilişkilerde ulaştığı aşamanın ülkemizde kurum düzeyinde başka bir örneği bulunmamaktadır.⁹⁵

2.4.1.2. Polis İmdat 155

Türkiye’de 155 Polis İmdat servisi 1982 yılında “055” olarak uygulamaya konulmuştur. Bu hizmet başta büyük emniyet müdürlükleri olmak üzere ihtiyaca göre her emniyet müdürlüğü bünyesinde kurulmuştur.⁹⁶ Halk desteğinin sağlanmasında önemli birimler olan “Polis İmdat 155” , “Alo Trafik 154” telefonlarının yeterince ve zamanında cevap veren, yönlendiren, ikna edici ve güven verici telefonlar olması için gereken çalışmalar yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir. “Alo Trafik 154” daha etkili bir hizmet için “ Polis İmdat 155” ile birleştirilmiştir. Bunun yanında, Polis İmdat 155 hattında görev yapan memurlara ihbar, ihbarcı, ihbarın şekli, bu hattı kimlerin arayacağı, neden bu hattın kullanıldığı ve ihbarcı ile iletişimde nelere dikkat edilmesi gerektiği konularında hizmet içi eğitimler verilmektedir.⁹⁷

İstanbul Emniyet Müdürlüğü 155 Polis İmdat Çağrı Merkezine günlük ortalama 14.000 ile 16.000 civarında çağrı gelmektedir. Gelen çağrılar içerisinde 12.000-13.000 adedi cevaplanabilmektedir. Polisiye ihbar niteliği kazananlar ise 5000 – 6000 arasında kalmaktadır. Aşağıdaki tabloda, 2006 yılında 155 polis imdat acil çağrı merkezine gelen ihbar türlerine ait istatistiki bilgilere yer verilmiştir.

⁹⁵ Çevik ve Göksu, **a.g.e.**, s. 73

⁹⁶ Yücel Ertekin, “**Polis Halk İlişkilerinde 155 Polis İmdat Uygulamaları**”, Polis Halk İşbirliği Sempozyumu, Ankara, EGM Yayını, 1995, s. 139

⁹⁷ Aralık 2006’da İstanbul’da gerçekleştirilen Muhabere Elektronik Şube Müdürlüğü Oryantasyon Eğitiminde, çok sayıda personel bu hattın daha verimli hale getirilmesi için eğitime alınmıştır.

Tablo. 2.4.1.2.1. 2006 Yılında 155 Polis İmdat Acil Çağrı Merkezine En Çok Gelen İhbar Türleri

	Sayı	Yüzde
Hırsızlık (İşyeri)	17157	1
Hırsızlık (İkamet)	36485	2
Hırsızlık (Araç)	29857	2
Hırsızlık (Diğer)	20360	1
Şüpheli Şahıs	15404	0
Meskun mahalde ateş etmek	16701	0
Telefon ve adres sorma	17373	1
Trafik yoğunluğu	19980	1
Tehlikeli araç kullanma	48796	3
Emniyet şeridi ihlali	114739	6
Maddi hasarlı trafik kazası	345779	19
Hatalı park	29773	2
Diğer trafik olayları	13490	0
Gürültü	44331	2
Çevreyi rahatsız eden şahıs	69145	4
Kavga	118425	7
Bilgi talebi	341362	19
Gereksiz çağrı	393243	22
Ekip talebi	64514	4
Eksik verilen ihbar	64687	4
Toplam	2245422	100

İstanbul Emniyet Müdürlüğü Polis İmdat 155 telefonlarına gelen çağrılara göre, 2005 ve 2006 yıllarında terör, trafik, mali, narkotik, asayiş olayları ile gereksiz çağrılar ve bilgi talebi istatistiklerini gösteren tabloya ise aşağıda yer verilmiştir.

Tablo.2.4.1.2.2. 2005-2006 Yıllarında 155 Polis İmdat Acil Çağrı Merkezine Yapılan İhbarların Suç Türlerine Göre Genel Dağılımı

	2005 Yılı		2006 Yılı	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Trafik olayları	441912	36	560700	26
Terör olayları	6932	1	6561	0
Narkotik olayları	14398	1	6471	0
Mali suçlar	6047	0	18900	1
Asayiş olayları	369541	30	570086	28
Bilgi talebi	216888	17	435769	20
Gereksiz çağrılar	191369	15	546955	25
Toplam	1274087	100	2245422	100

Ayrıca, ilk defa Ankara İl Emniyet Müdürlüğü Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü bünyesinde oluşturulan "Halkla İlişkiler Danışma Merkezi"nde kurulan ve diğer illerimizde de kuruluş çalışmalarına başlanan ALO

174 Polis Bilgi ve Okul Hattı; halkın Emniyetle ilgili hizmet bilgilerini daha rahat alabilmesi, dilek (istek) ve şikayetlerini evinden, işyerinden yapabilmesi, kısa zamanda sonuca erişmesi açısından halkımızın Emniyet Müdürlüğü ve bağlı hizmet birimlerine geldiklerinde bilgilendirilmiş bir şekilde işlerini takip edebilmesi, Emniyet Teşkilatı açısından hizmet verimliliği, halk açısından zaman tasarrufu sağlamak amacıyla 31/08/1998 tarihinde 8 harici, 4 dahili telefon hattı ile faaliyetlerini sürdürmektedir.⁹⁸

2.4.1.3. İnternet Hizmetleri

Bilişim çağının vazgeçilmez bir gereği olarak, Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından da internet hizmetleri sunulmaktadır. Emniyet Teşkilatı web sayfasında⁹⁹, Emniyet Genel Müdürlüğü'nün hizmetlerinin tanıtımı yapılmakta, Emniyet Genel Müdürlüğü'nün vatandaşın beklentileri, şikayetleri ve önerileri alınmakta ve elektronik ortamda çeşitli hizmetler verilmektedir.

Yapılan bir araştırmada, Elazığ İl Emniyet Müdürlüğü'nün internet aracılığı ile sunduğu web sayfasının Emniyet-toplum ilişkilerine ne derece yararlı olduğuna ilişkin görüşleri sorulduğunda, öğrencilerin büyük bir çoğunluğu (% 43,70) Emniyet Müdürlüğü tarafından açılan web sayfasını polis-toplum ilişkilerinin geliştirilmesinde olumlu yönde bir adım olarak nitelendirmişlerdir.¹⁰⁰

Yine, internet hizmetleri kapsamında İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nün www.iem.gov.tr adresindeki dilek kutusuna 2006 yılında toplam 2385 adet müracaat yapılmıştır. 2007 yılının ilk 4 ayı için bu rakam 1039 olmuş, bunlardan 350 adet email ilgili birimlere yönlendirilmiş ve geri kalanlar Basın Protokol Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü'nce cevaplandırılmıştır.

Ayrıca, Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER) tarafından halkla devlet kurumları arasında internet ortamında iletişim imkanı sağlamak için kurulan siteye

⁹⁸ <http://www.ankara.pol.tr/html/duyurular/174/index.php>, erişim: 22.11.2006

⁹⁹ <http://www.egm.gov.tr> adresinde Türk Polisinin Tarihçesinden kurumsal hizmetlere kadar birçok konuda yeterli bilgiye ulaşmak mümkündür.

¹⁰⁰ Feyzullah Arslan ve İbrahim Yaşar Kazu, **Fırat Üniversitesi Öğrencilerinin Polise Bakış Açısı ve Elazığ Emniyet Müdürlüğü'nün Düzenlemiş Olduğu Kampanyaların Etkileri**, Türkiye'nin Güvenliği Sempozyumu (Tarihten Günümüze İç Ve Dış Tehditler) (Bildirili). 17-19 Ekim 2001 / ELAZIĞ: Fırat Üniversitesi, http://www.firat.edu.tr/perweb/personel/yayinlar/fua_35/35_21792.doc, erişim: 10 Ocak 2007.

tüm kamu kuruluşları için bağlantı verilmiştir. İstanbul'da Basın Protokol Şube Müdürlüğü'nde yetkilendirilmiş personel tarafından takibi yapılan sitede Emniyet Müdürlüğü'nü ilgilendiren konulara çok kısa sürede cevap verilmekte ya da ilgili şube müdürlüklerine gereği için iletilmektedir. 2007 yılında bu kanalla yapılan müracaat sayısı mayıs ayı itibariyle 604 adet olmuştur.

2.4.1.4. Şikayet, Dilek Ve Öneri Kutuları

2000 yılından itibaren özellikle, Kalite Yönetim Sistemi çalışmaları çerçevesinde halkın şikayet ve önerilerini almak için tüm polis birimlerine şikayet, dilek ve öneri kutuları konulmuştur. Yazılı olarak kutulara atılan şikayet, dilek ve öneriler ilgili birime yollanmakta ve konu hakkında gereken yapıldıktan sonra kutuların bulunduğu yerde yapılan işlemlerle ilgili bilgiler halkla paylaşılmaktadır.

İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nün tüm birimlerine konulan şikayet, dilek ve öneri kutularının kapsamlı bir değerlendirmesine ihtiyaç duyulmakla birlikte, Emniyet Müdürlüğü'nün Vatan kompleksindeki ana girişlerde bulunan kutulara 2007 yılının ilk dört ayında toplam 55 adet form atılmıştır. Bunlardan % 65'i şikayet, % 20'si teşekkür, % 10'u öneri ve % 5'i talep şeklinde olmuştur. Ayrıca, Bilgi Edinme yasası kapsamında bu dönemde 96 adet müracaat yapılmıştır.

Mevcut haliyle rutin işlemler olarak görülen bu durumun yeniden yapılandırılacak olan Kurumsal İletişim Şube Müdürlüğü vasıtasıyla halkın hizmet algısını ölçmek ve memnuniyeti artırmak adına yapılacak çalışmalarda çok önemli bir yer tutması beklenilmelidir. Emniyet Teşkilatı'nın tüm birimlerinde toplanan tüm dilek, şikayet ve önerilerin kapsamlı bir şekilde analiz edilip değerlendirilmesi, ancak Kurumsal İletişim Şube Müdürlüğü'nün vizyon sahibi çalışanlarıyla mümkün olabilecektir.

2.4.1. 5. 10 Nisan Polis Bayramı Etkinlikleri

1845 yılında kurulan Emniyet Teşkilatı'nın kuruluş yıldönümü her yıl "10 Nisan Polis Bayramı" olarak kutlanmaktadır. Kutlamalar 10 Nisan öncesi bir haftaya yayılmakta ve çeşitli etkinlikler gerçekleştirilmektedir. Bu etkinliklerde verilmek istenilen ana mesaj, toplum ve polisin birbirlerini tamamlayan iki olgu olduğudur.¹⁰¹ Ankara'da yapılan etkinliklere devletin en üst düzey yetkilileri katılmakta, Polis koleji ve Polis Akademisi'nin faaliyetleriyle tam bir bayram coşkusu yaşanmaktadır. Bu hafta içerisinde medyada birçok programa polisler davet edilmekte ve bu coşku halkla paylaşılmaktadır.

02-10 Nisan tarihleri arasında olan Polis Haftası çerçevesinde, Polis Halk Yürüyüşü, Polis Bando Gösterisi, Polis Sanatçıları Sergisinin açılış ve kokteyli, Sanatçı-Medya Mensuplarının katılımıyla yapılan gösteri maçı, Ağaç Dikme Töreni, Uluslararası Polis Birliği (IPA)'nın düzenlediği birimler arası futbol müsabakası final maçı, şehit ailelerine yemek, şehitliği ziyaret ve Dolmabahçe Camiinde okutulan mevlit, Mydonose Showland'da¹⁰² düzenlenen "Polis Gecesi", İl Emniyet Müdürünün teşkilat mensuplarını makamında bayramlaşma için kabulü ve "Resmi Geçit Töreni" gibi etkinlikler gerçekleştirilmektedir.

Ayrıca, Türk Polis Teşkilatı'nın kuruluş yıldönümlerinde "Polis resepsiyonu" düzenlenmektedir. İl Emniyet Müdürlüğünün ev sahipliğini yaptığı resepsiyona, Vali, Büyükşehir Belediye Başkanı, Cumhuriyet Başsavcısı, çok sayıda resmi ve özel kuruluş yöneticileri, sanatçılar, medya temsilcileri iş adamları, emniyet müdür yardımcıları, şube müdürleri ve üst düzey emniyet personelinin de aralarında bulunduğu çok sayıda davetli katılmaktadır.¹⁰³ 2007 yılında düzenlenen polis balosunda 21.yüzyıl polis defilesi düzenlenmiş ve büyük takdir toplamıştır.

¹⁰¹ Baştak, **a.g.tez**, s. 77

¹⁰² 2006 yılı Mayıs ayında Mydonose Showland adı yönetim tarafından Türkçe'ye saygı kapsamında İstanbul Gösteri Merkezi olarak değiştirilmiştir.

¹⁰³ Çevik ve Göksu, **a.g.e.**, s. 72

2.4.1.6. Basılı Yayınlar

Kuruluşlar, yaptıkları işleri halka anlatmada çeşitli basılı araçlardan yararlanmaktadırlar. Bu amaç için, gazete, dergi, broşür, el kitabı, bülten, yıllık, afiş, pankart, el ilanı gibi araçların çoğundan yararlanma imkanı bulunmaktadır.¹⁰⁴ Emniyet Teşkilatı'nda bu basılı araçların bir çoğundan faydalanılmaktadır. Teşkilatımızın çeşitli alanlardaki büyük başarıları ile kamuoyunca takip edilen büyük suç olaylarının polis tarafından aydınlatılması ve suçluların yakalanması, yerel veya ülke genelinde yayımlanan gazete ve dergilerde yer almakta, böylece kamuoyunun polise güven ve saygı duyması sağlanmaktadır.¹⁰⁵

Halkı çeşitli konularda uyarmak ve bilgilendirmek amacıyla hazırlanan broşürler ve ilanların ilgili çevrelere ulaştırılması ilgili Daire Başkanlıkları ve İl Emniyet Müdürlüğü birimlerince sağlanmaktadır. Örneğin, İstanbul Emniyet Müdürlüğü Güvenlik Şube Müdürlüğü, her eğitim öğretim yılı başında İstanbul'daki üniversitelerde öğrenime başlayan öğrencilere terör örgütleri, uyuşturucu çeteleri vb. konularda uyarıcı broşürler bastırarak halkın yoğun olarak bulunduğu otobüs terminallerinde, tren garında, meydanlarda ve okul girişlerinde dağıtmaktadır.¹⁰⁶

2.4.1.7. Görsel ve İşitsel Yayınlar

10 Nisan Polis Bayramı etkinlikleri kapsamında ve Trafik Haftası gibi özel günlerde ulusal ve bölgesel televizyon kanallarında ve polis radyosuyla beraber diğer radyo istasyonlarında polisi ve çalışmalarını tanıtıcı filmler gösterilmekte ve ses yayınları yapılmaktadır. Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü'nün koordinasyonuyla Güvenlik Şube Müdürlükleri, Radyo TV ve Foto Film Şube

¹⁰⁴ 1995 yılına kadar yayınlanan İç Hizmet Bülteni bu tarihten itibaren "Polis Dergisi" olarak yayınlanmaktadır. Ayrıca, Polis Akademisi tarafından "Polis Bilimleri Dergisi" yayınlanmaktadır.

¹⁰⁵ Başta, a.g.tez, s. 73

¹⁰⁶ Asayiş, Trafik, Narkotik, Terör konusunda çalışan birimlerde benzer faaliyetleri sürdürmektedir.

Müdürlükleri gibi birimlerce hazırlanan kısa filmler, ses kayıtları ilgili bütün televizyon kanalları ve radyo istasyonlarına dağıtılmaktadır.¹⁰⁷

Son dönemde İstanbul’da yapılan operasyonlarda polis kamerasıyla kaydedilen görüntüler Radyo TV ve Foto Film Şube Müdürlüğü tarafından profesyonel bir şekilde montajlanarak film haline getirilmiş ve bilgi notlarıyla birlikte medya mensuplarına verilmiştir. Buradaki amaç, her ne kadar suç ve suçlularla mücadelede medya vasıtasıyla toplumu bilgilendirmek ve desteğini kazanmak olsa da, basında kimi yazarlar tarafından çeşitli eleştiriler yapılmıştır.¹⁰⁸

2.4.1.8. Toplantılar, Konferanslar ve Paneller

Muhtelif zamanlarda halkımız ve diğer kamu yöneticileri ile birlikte katılımcıların yeni ufuklar açacak fikirlerini almak, faydalı tenkit, tavsiye ve iyileştirmeye yönelik katkılarını sağlamak ve sorunlarını yerinde çözmek üzere Emniyet Müdürlükleri tarafından vatandaşlarımız için “huzur toplantıları” düzenlenmektedir. Polis ve trafik haftalarında törenler, seminerler, konferanslar, açık oturumlar yapılmaktadır.¹⁰⁹

Ayrıca, Emniyet Genel Müdürlüğünün almış olduğu bir kararla, karakollarda zaman zaman halk ile sohbet ve huzur toplantıları düzenlenmektedir. Semt sakinleri bu toplantılara büyük ilgi göstermektedir. Bu sayede halkın karakollara gelmeme çekingenliği önemli ölçüde giderilmekte, kendilerine resmi elbiseli polisler tarafından ikramda bulunulan halk şikayet ve isteklerini, o anda karşılarında buldukları en üst düzeydeki yetkililere bildirme fırsatı bulmaktadırlar.

Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından yurtdışına gönderilen çok sayıda master ve doktora öğrencilerinin çaba ve gayretleriyle ülkemizde Uluslar arası Güvenlik Sempozyumları düzenlenmektedir.¹¹⁰ Başta Amerika Birleşik Devletleri’nden olmak

¹⁰⁷ Bu filmlerden bazılarında ünlülerde rol almaktadır. 2005 yılında Güvenlik Şube Müdürlüğü’nün organizasyonu ile hazırlanan “Polis Klibinde” Hülya Avşar’dan Beyazıt Öztürk’e kadar pek çok ünlü rol almıştır.

¹⁰⁸ Erhan Çelik, “Gazeteci Polisler” başlıklı yazıda polisin ses efektli polis kamerası görüntülerini medyaya vermesini herkes kendi işini yapsın şeklinde eleştirmiştir. Bugün Gazetesi, <http://www.bugun.com.tr>, erişim: 23 Mayıs 2007.

¹⁰⁹ Başta, a.g.tez, s. 76-77

¹¹⁰ <http://www.tipsonline.org> internet adresinde uluslar arası alanda çalışma yapan Türk polislerinin faaliyetleriyle ilgili geniş bilgiye ulaşılabilir.

üzere yerli ve yabancı uzmanların katılımıyla gerçekleşen sempozyumlarda hem Türk polisinin uluslar arası düzeyde tanıtımı yapılmakta hem de ülkemizin dünya çapında söz sahibi olmasına zemin hazırlanmaktadır. Bu tür sempozyumların Türk polisi tarafından düzenlenmesi ve medyada yer alması halk nezdindeki itibarın artmasına da yardımcı olmaktadır.

2.4.1.9. Sosyal Olaylar ve Sergiler

Balolar, yemekler, çay toplantıları, spor müsabakaları bu tür araçlardandır. Polis haftasında, halka açık balolar, yemekler, konserler düzenlenmektedir. Ayrıca, yaklaşık tüm illerde bulunan Emniyet Spor Güçleri çeşitli dallarda mahalli, bölgesel ve Türkiye genelinde spor müsabakalarına katılmakta, bu şekilde Teşkilat tanıtımına önemli katkıda bulunmaktadırlar. Spor gibi geniş kitleleri kaynaştırıcı faaliyetlerde gösterdikleri centilmenlik ve başarılar halkın üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır. Sürekli ve geçici sergiler, panolar gibi imkanlardan çeşitli şekillerde ve durumlarda yararlanılmaktadır. Özellikle Türk Polis Teşkilatının kuruluş yıl dönümlerinde, Teşkilatı halka tanıtmayı amaçlayan sergiler açılmaktadır.¹¹¹

2.4.1.10. Toplum Destekli Polislik Kapsamında Yapılan Çalışmalar

“Toplum Destekli Polislik Projesi; ülkemizin Avrupa Birliğine üye olma sürecinde başlatılan “TWINNING” (eşleştirme) güvenlik projelerinden biri olan “Türk Polis Teşkilatının Sorumluluğunun, Verimliliğinin Ve Etkinliğinin Güçlendirilmesi Projesi”nin alt bileşenidir. Koordinatörlüğünü İspanya Devletinin yaptığı proje İçişleri Bakanlığımız tarafından onaylanmıştır. “Toplum Destekli Polislik” bileşeni Asayiş Dairesi Başkanlığı sorumluluğunda yürütülmektedir. Suç ve suçlularla mücadelede sadece polisiye tedbirlerin yeterli olmadığı gerçeğinden hareketle; suçları önlemede toplumsal sorumluluk bilincinin geliştirilmesi, toplumun tüm kesimlerinin katılımını sağlayarak Polis Teşkilatınca halka sunulan güvenlik

¹¹¹ Çevik ve Göksu, **a.g.e.**, s.73

hizmetlerinin verimlilik ve etkinliğinin artırılması, halkın güvenlik hizmeti memnuniyetinin yükseltilmesi ve güvenli yaşamın sağlanmasına yönelik; ülkemizin şartlarına uygun, gelişmiş demokratik ülkelerin en iyi “Toplum Destekli Polislik” uygulamalarından esinlenerek, toplumun güvenlik beklenti ve taleplerini ön planda tutma anlayışı içinde, Türk Polis Teşkilatınca yürütülen güvenlik hizmetlerinde, çağın gereklerine uygun gelişim ve değişiminin sağlanmasıdır.”¹¹²

Toplum Destekli Polislik kapsamında, İstanbul Emniyet Müdürlüğü’nce 23 Ağustos 2003 tarihinde Kütahya Porselen işbirliğiyle Üsküdar ilçesinde halkın yoğun katılımıyla “Temiz Deniz İçin Elele” kampanyası düzenlenmiştir. Gaziosmanpaşa İlçesi Küçükköy, Gazi ve Sultan Çiftliği Mahallelerinde, Sarıyer İlçesi Küçük Armutlu Mahallesiinde olmak üzere toplam 759 kişiye ücretsiz göz taraması yapılarak, polis halk kaynaşması sağlanmıştır. Bu tür faaliyetlere sponsorlar yardımıyla devam edilmektedir. Ayrıca, 09 Nisan 2007 tarihli Bakanlık Makamı onayı ile İl Emniyet Müdürlüğü bünyesinde Toplum Destekli Polislik Büro Amirliği kurularak faaliyete geçirilmiştir.¹¹³

2.4.1.11. Gezici Polis Merkezi Araçları ve Devriyeler

Emniyet Teşkilatı kurulduğu günden beri en önemli görevlerinden biri olan devriye hizmetlerini aksatmadan devam ettirmektedir. Önceleri mahalle bekçileriyle bu hizmetler yerine getirilirken günümüzde polislerce devriye gezilmektedir. Yine bu çağın bir gereği olarak, vatandaşın polis merkezlerine gitmeden şikayet ve müracaatlarını almak için gezici polis merkezi araçları hizmete sunulmuştur.

Emniyet Teşkilatı’nın halkla temasını sağlayan devriyelerin iletişim becerilerini en üst seviyede tutmaları ve kurumu temsil ettikleri bilinciyle hareket etmeleri gerekir. Halkın medyadan izledikleri kadar kendileriyle yakın temasta bulunan polislerin davranışları da algılamada etkili olmaktadır. Dolayısıyla yapılan

¹¹² http://www.egm.gov.tr/asayis/tdpyapilanmasunumu_dosyalar/frame.htm, erişim: 10.10.2006

¹¹³ 2007 yılında, Sarıyer İlçe Emniyet Müdürlüğü Toplum Destekli Polislik Büro Amirliği “Toplum için toplumla birlikte” sloganıyla birlikte, toplum destekli polisliğin amaçları ve yapılan çalışmaların anlatıldığı, ayrıca oto ve otodan hırsızlık konularında uyarıcı bilgilerin yer aldığı broşürleri halka dağıtmıştır.

her hareketin toplumda olumlu ya da olumsuz bir yankı uyandırdığının akıldan uzak tutulmaması gerekmektedir.

2.4.1.12. Yüz yüze İlişkiler

Yüz yüze ilişkiler polis teşkilatında oldukça yaygındır. Özellikle, polis teşkilatının halkla etkileşiminde rol oynayan karakol birimleri, pasaport, ruhsat, denetim, polis bilgi ve imdat hatları ile trafik birimleri yüz yüze ilişkileri diğer birimlere oranla daha fazla kullanmaktadır. Polisin sosyal yardım görevlerini layıkıyla yerine getirmesi bile, polis-halk ilişkilerinin iyi yönde gelişmesine sebep olmakta, halkın bu sayede polise güveni ve sevgisi artmaktadır.¹¹⁴

Emniyet Teşkilatı'nın halkla ilişkisinde yüz yüze iletişim, en kalıcı etkiye sahip iletişim şeklidir. İnsanların düşünce dünyalarında ve algılama süreçlerinde birebir ilişkilerin yeri tartışılmaz. Bu çerçevede, Emniyet Teşkilatı çalışanları halkla yüz yüze iletişimde ne kadar olumlu etki bırakırlarsa o kadar toplum desteği kazanırlar. İnsanlar, medyadan ve diğer iletişim araçlarından yansıyan polis imajının önüne kendi izlenimlerini koyarak yorum yapmaktadırlar. Bu nedenle, özellikle ülkemizde yaygın bir anlayış haline gelen “polisten dost olmaz” yargısının değişmesi için yüz yüze ilişkilerde polis kimliğini yıpratıcı tavır ve davranışlardan kaçınmak gerekmektedir.

2.5. EMNİYET TEŞKİLATI'NDA YAZILI İLETİŞİM

Kurumlarda işlerin aksaması genellikle bir yazının eksik yazılmasından, anlatımın yetersiz olmasından, dolayısıyla yanlış algılanmasından ve anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Kurumlarda yazılı iletişimin nedense gereğince önemsenmediği görülmektedir. Yazılı iletişim, kurumların başarısının en önemli düğüm noktası ve hem de açıkça ihmale uğramış olan yönüdür. Aslında kurumları çeşitli yönleriyle bir arada tutan şey yazılı iletişim sistemidir. Yazı yolu ile aktarılanın etkili olması, konunun ve düşüncenin ne olduğuna değil, nasıl yazıldığına bağlıdır. Kurumlarda

¹¹⁴ Baştak, **a.g.tez**, s. 72

pek çok iletişimin bir ortama kaydedilmesi gerekmektedir. Ancak yazma konusundaki baskı bazen çok fazla abartılır. En küçük ayrıntının bile “yazıya geçirilmesi” alışkanlığı yerleşir. Yazılı ortam sayısı çoğaldıkça çoğalır ve kırtasiyecilik adını verdiğimiz karışıklığın bir parçasını oluşturur. Çoğu zaman daha az yazı yazma daha iyi sonuç getirir.¹¹⁵

Kurumların yazılı iletişimi tercih etmelerinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir¹¹⁶:

- Arşiv değeri vardır, daha kalıcıdır,
- Mesajlar bütünlük içinde iletilir,
- Yetkiyi daha fazla hissettirir,
- Ulaşılamayan yerler için daha elverişlidir,
- Üzerinde değişiklik yapılabilir,
- Mesaj gönderenin konuyla yakından ilgilendiğini gösterir,
- İyi bir yazıda bulunması gereken en önemli özellik etkili anlatımdır,
- Yazılarda bütünlüğün sağlanabilmesi çeşitli anlatım kurallarına

uyulması ve yazıların bu doğrultuda üretilmesi ile sağlanabilir.

Kamu kurumlarının kendi aralarında ve tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar ve gerçek kişiler arasında çeşitli amaçlarla yapılan yazışmalara, resmi yazışmalar denilmektedir. Resmi yazışmaların başlık kısmında, kurumun yasalardaki adı yer alır. Kurum, başlığın sol alt tarafında bulunan sayı yerine, dosyalama sırasını ve kodunu belirten numarayı koyar. Yazı eğer bir başka yazıya cevap olarak yazılıyorsa, ilgi tutulur ve ilgi bölümüne, gelen yazının tarih ve sayısı yazılır.¹¹⁷

Polislik mesleği aynı zamanda tutanak tutma ve rapor yazma mesleğidir. Polisin çok çeşitli görevleri olmasına rağmen bunları yazılı hale getirmediği sürece çoğu zaman bir anlam ifade etmemektedir. Emniyet Teşkilatı’nda yazılı iletişim denildiğinde ilk akla gelen tutanak ve rapor gibi uygulamalar olsa da, konuya kurumsal iletişimin bir parçası olarak bakıldığında; yazılı iletişim kurum içi ya da

¹¹⁵ Fahrettin Özdemirci, **Kurumsal İletişim ve Belge Yönetimi**, İstanbul, I. Uluslar arası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim, 25-26 Mayıs 2006.

¹¹⁶ Hüseyin Odabaş, **Kurumsal İletişim Açısından Yazışmalar ve Ülkemizde Yazışmaların Durumu**, 21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu” Ulusal Sempozyumu, 19-20 Nisan 2001, http://bilgibelge.humanity.ankara.edu.tr/ogrelfiles/ho/kur_ac_yaz_datashow.ppt, erişim: 22.10.2006

¹¹⁷ Tutar, **a.g.e.**, s. 169

kurum dışı iletişimin bir biçimini ifade etmektedir. Yine, resmi bir kurum olması nedeniyle Emniyet Teşkilatı'nda yazışma resmi iletişim yolu olmaktadır.

Mesleki yazışma polisliğin bir gereği olmakla birlikte kurumsal olarak yapılan tüm yazışmaların bir belge niteliği taşıması da, Emniyet Teşkilatı'nda yazılı iletişimi önemli hale getirmektedir. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak tüm işlemler yazışmalar yoluyla gerçekleştirilmektedir. Başta anayasa olmak üzere tüm yasa, tüzük, yönetmelik, genelge ve tamimler yazışmaların, bir diğer ifadeyle yazılı iletişimin hem kaynağını hem de dayanağını oluşturmaktadır. Kanunsuz emir makbul olmadığı gibi dayanaksız yazışma da Emniyet Teşkilatı'nda kabul gören bir iletişim şekli değildir.

Emniyet Teşkilatı'nda yazılı iletişimin etkin ve sağlıklı hale getirilmesi zaman ve kırtasiye tasarrufu sağlamanın yanında, bürokratik işlem yoğunluğunu azaltarak verimliliğin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Bunu gerçekleştirmek için öncelikle tüm personelin yazışma konusunda çok iyi eğitilmesi gerekmektedir. Bunun yanında, bilgisayarların yaygınlaşmasıyla birlikte çalışanların yazışma becerilerinin geliştirilmesi ve daha önce yapılan yazışmaların bilgisayar ortamında kolay ulaşılabilir şekilde arşivlenmesi yazılardaki hataları azaltmakta, hızlı yazı yazmayı sağlayacak ve işlemlerin kısa sürede yapılmasını mümkün hale getirecektir.

Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde yapılan yazışmaların Arşiv ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından yapılan çalışmalarla daha sistematik hale getirilmesi verimliliğe katkı yapmakla birlikte yeterli olmamaktadır. Emniyet Teşkilatı'nda yazılı iletişim bir başlık olarak ele alınmalı ve kurumsal iletişim bağlamında yeni bir yapıya kavuşturulmalıdır. Yazışmalar, amaç, kapsam ve yöntem açısından yeniden değerlendirilmeli ve gelişen iletişim teknolojileri bakımından revizyona tabi tutulmalıdır. Örnek olarak, İçişleri Bakanımızın ya da Emniyet Genel Müdürümüzün bayram tebrik mesajları ve buna benzer kutlama mesajları yazılı iletişim yerine cep telefonu yoluyla iletilmelidir.

İstanbul Emniyet Müdürlüğü personeline uygulanan ankette, “Emniyet Teşkilatı'nda yazılı iletişim denildiğinde ne anladıklarına” dair çalışanlara yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; çok büyük bir çoğunluğun (% 76,9) raporlar, tutanaklar, üst yazılar, defterler, haber ve bilgi notları, kanunlar, tüzükler,

yönetmelikler, genelgeler, tamimler, talimat yazılarının tamamını yazılı iletişim olarak algıladıkları ortaya çıkmıştır.

2.6. DİĞER KURUM VE KURULUŞLARLA İLETİŞİM

Anayasamızda tanımı yapılan kamu düzenini sağlama görevi, Emniyet Teşkilatı'nın en önemli sorumlulukları arasındadır. Bu bağlamda, Emniyet Genel Müdürlüğü devletin şehirlerde güvenlik hizmetini yürüten bir birimi olarak diğer devlet kurumlarıyla, sivil toplum kuruluşlarıyla ve özel sektör kurumlarıyla sürekli ilişki halindedir. Demokrasimizin ve iş dünyamızın gelişmesine paralel olarak ilişkide bulunan kurum ve kuruluş sayısı da hızla artmaktadır.

Yönetim anlayışının en son noktası olduğu kabul edilen demokrasilerde, insanlar diğer yönetim biçimlerinin hüküm sürdüğü ülkelere nazaran daha çok özgürlüklere sahip olmakta ve birey olmanın avantajlarını ziyadesiyle yaşamaktadırlar. İnsanı toplum içinde bir takım faaliyetlerde bulunmaya sevk eden demokrasi geleneği, sivil toplumun rahat nefes alabildiği yegane beşiktir. İnsanlar kendilerini özgür hissettikleri oranda üretici ve katılımcı olabilmektedirler. Topluma faydalı bir fert olabilmek, güçlü sivil anlayışın ortaya çıkmasıyla daha da kolaylaşmıştır. Bilgi çağı insana birçok ilgi alanı oluşturmuş ve böylece zaman kavramının önemi artmıştır. Hem zamanla yarışan hem de başkalarına ya da topyekün kamusal alana katma değer yaratmaya çalışan insan, tek başına bu yükün altından kalkmakta zorlanmaktadır. Bundan dolayıdır ki, farklı birçok hedefe ulaşmak artık kurumsal olarak insanların üçüncü sektör kuruluşları bazında örgütlenmeleriyle mümkün hale gelmiştir.¹¹⁸

Ülkemizde 2000'li yılların başlarına kadar düşünülüp ifade edilmesi bile çok zor olan alanlardan birisi de polis sivil toplum kuruluşu ilişkileridir. 28 Kasım 2006 tarihinde Papa 16. Benedict'in ülkemize yaptığı ziyaret öncesinde emniyet birimlerinin güvenlik önlemleri çerçevesinde sivil toplum kuruluşları ile yaptığı

¹¹⁸ Mustafa Üstün, **Bir Sivil Toplum Kuruluşu Olarak Derneklerde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Bir Uygulama**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002, s. 13

görüşmeler bu alanda yaşanan gelişmelere örnek olarak gösterilebilir. Bu noktada, Cerrah'ın aşağıdaki karşılaştırmalı tespitine katılmamak mümkün değildir.

“Batılı toplumlarda da yakın bir geçmişe kadar meşru kabul edilmeyen marjinal gruplardan birçoğu bugün artık meşru kabul edilmekte ve bunlardan bazıları STK olarak örgütlenerek bir tür ‘baskı grubu’ (Pressure Groups=PG) işlevi görmektedirler. Türkiye’de ise kamu kurumlarının karar mekanizmalarında ve uygulamalarının denetlenmesinde, değil bu tür marjinal baskı gruplarının görüşlerine başvurmak, halkın büyük çoğunluğunun görüşü bile sistematik olarak alınmamaktadır. Türkiye’de halkın güvenlik hizmetleri konusundaki beklentileri ve isteklerinin ne olduğu konusunda sistematik ve periyodik olarak yapılan araştırma olduğu söylenemez. Halkın hizmetler konusunda ne düşündüğü bizzat kendisine sorulmadan memnun olduğu veya olmadığı varsayılmaktadır. Batılı ülkelerde ise Sivil Toplum Kuruluşları aracılığı ile halkın kendi isteklerini belirtmesine ilave olarak, kamu kurumları hizmetlerini sistematik ve periyodik olarak halka değerlendirterek, onların istek ve beklentileri doğrultusunda hizmet politikalarında ve uygulamalarında değişiklikler yapmaktadırlar.”¹¹⁹

Siyasi Partiler, Dernekler, Vakıflar, Odalar ve Birlikler gibi çeşitli şekillerde örgütlenen Sivil Toplum Kuruluşları, yaptıkları toplumsal etkinlik ve eylemlerle kamu düzeni ve güvenliği açısından Emniyet Teşkilatı’nın sürekli ilişki halinde bulunmasını gerekli kılmaktadır. Bunun yanında toplumsal olaylarda Emniyet Teşkilatı, Valilik, Belediyeler, Hastaneler, Askeri birimler başta olmak üzere çok sayıda kurumla ilişki ve iletişim halinde görev yapmaktadır. Bu görevler çerçevesinde yazılı iletişim, telefonla iletişim, sözlü ve yüz yüze iletişim yöntemleri kullanılmaktadır. Ancak, bu alanda da kurumsal bir yaklaşımdan ziyade ilgili birimlerde görevli personelin kişisel bilgi ve becerileri etkili olmaktadır.

Emniyet Teşkilatı, özel sektörle daha çok kurumsal ihtiyaçların karşılanması için ilişki kurmaktadır. Bunun yanında işletmelerin güvenlik ihtiyacının karşılanması noktasında özel güvenlik görevlileri ile birlikte hareket edilmektedir. Özel sektörle polis arasındaki iletişimin kalitesi, düzeyi ve bağlamı konusunda çalışmalar yapılması gerekmektedir. Bu çalışmalarla birlikte aradaki iletişimin hangi seviyede olduğu ve nasıl bir hedefe yönelmesi gerektiği saptanabilecektir.

¹¹⁹ İbrahim Cerrah, “Güvenlik Hizmetlerine Sivil Katılım ve Sapma Davranışlarının Analizi Türkiye Örneği”, **Türkiye’de Suç ve Polislik 1**, Editörler: İbrahim Cerrah-Emin Semiz, Ankara, Güner Matbaacılık, 2001, s. 159

Emniyet Teşkilatı'nın sivil toplum kuruluşları ile ilişkileri genel olarak ülkemizin demokratikleşme süreciyle paralel bir seyir izlemektedir. Bunun yanında, özellikle Genelkurmay, Jandarma ve Milli İstihbarat Teşkilatı ile olan ilişkileri zaman zaman ülke gündemini meşgul edecek derecede sorunlu hale gelebilmektedir. Kimi yazarlara göre, bu problemler yapısal ve bazen de “bilgi saklama” konusundaki rekabetten kaynaklanmaktadır.¹²⁰ Yine, zaman zaman yapılan çeşitli operasyonlar nedeniyle bu kurumlar arasında iletişim karmaşası yaşanmakta ve medyanın önünde yaşanan bu karmaşa nedeniyle, ülke genelindeki personel üzerinde olumsuz etkilere neden olunmaktadır.¹²¹ Bu durumun düzelmesi için yapılabileceklerle ışık tutması açısından, Akkaya'nın aşağıdaki tespitlerine kulak vermek gerekmektedir.

“Polisin diğer devlet organlarını anlamlandırması, ilişkilerinde kendi saygınlığı ile doğru orantılı olarak ilgili kurumlara saygınlık kazandırması devlet ölçekli güvenlik stratejilerinin sağlıklı organizasyonu için şarttır. Günümüzde bu yaklaşım eksikliğinin olumsuz sonuçları üzülerek görülmektedir. Polisin devlet ve toplum güvenliği için önemini, başta kurum olarak kendisi daha sonra da diğer devlet organları yetkin düzeyde kavramış değildirlir. Çözüm için ilk adımın Emniyet Teşkilatı'ndan gelmesi mantıklıdır. Polis diğer devlet organlarına işlevini açık ve etkili bir dil ile ifade etmelidir. Bu işlemi de teşkilatın temel görevlerinden birisi olarak algılamalıdır. Bu önerinin en önemli gerekçelerinden birisi Emniyet Teşkilatının Türkiye ölçeğinde birçok kuruma göre aktif, birleştirici doğası, tüm alanlara ait bilgi ve deneyim birikimi, yetişmiş ve kaliteli bir düzeye ulaşmış personeli ile ulaştığı üst düzey konumdur.”¹²²

Ülkenin huzur ve güvenliği için tüm kurum ve kuruluşlar arasında uyumlu bir işbirliği kişisel çıkar ve kaprislerden uzak, profesyonel yaklaşımlarla sağlanmalıdır. Kurumların birbirleriyle çatışması ya da öyle görünmesinin ne kurumlara ne de ülkeye bir faydasının olmadığı görülmelidir. Bu nedenle, topluma hizmet etmekle görevli olan kurumların sağlıklı iletişimi benimsemek suretiyle anlaşmazlıkları

¹²⁰ Murat Yetkin, **İstihbarat var koordinasyon yok**, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=97173&tarikh=30/11/2003>, erişim: 15 Ocak 2007

¹²¹ Ersan Atar, **Genelkurmay'da Meçhul 'Servisçi' Soruşturması**, <http://www.sabah.com.tr/2006/07/25/siy105.html>, erişim: 15 Ocak 2007.

¹²² Abdullah Akkaya, **“Polis Retoriği”**, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu, 25-27 Ekim 2000, Ankara, Eğitim Daire Başkanlığı Yayınları, Eğitim Serisi: 22, 2001, s. 413

ortadan kaldırmaları ve hizmette yarışmaları herkesin kazanacağı bir ortam oluşturacaktır. Çatışmaların temelinde iletişimsizliğin bulunduğunu unutmadan kurumlar arasındaki iletişim imkanlarını sürekli geliştirmek gerekmektedir.

3. VERİMLİLİK YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR VE EMNİYET TEŞKİLATI'NDA İLETİŞİMİN ÇALIŞANLARIN VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ, İSTANBUL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'NDE ALAN ARAŞTIRMASI VE YENİ BİR MODEL ÖNERİSİ

Verimlilik, iş dünyasında gün geçtikçe önemi artan bir kavramdır. Özellikle gelişmiş ülkeler, kalkınmalarının altında yatan nedenlerden biri olarak verimliliğe ayrı bir önem vermektedirler. Günümüzde ise, dünya çapında rekabet edebilmek için verimlilik ön koşullardan biri olarak kabul edilmekte ve gündemden hiç düşmemektedir.¹ Bununla beraber, verimlilik kavramına yeni anlamlar yüklenmekte ve verimlilik yönetimi konusunda yeni yaklaşımlar ortaya atılmaktadır. Ülkemizde de hizmet sektörünün gelişimiyle birlikte, verimlilik konusu yeni anlamlarıyla tartışılmakta ve bu konuda çalışmalar yapılmaktadır.

Verimlilik konusu tek başına değil, üretimle, üretim süreci ve teknikleriyle, çalışanlarla, kaliteyle, çevresel duyarlılıklarla ve yeni yönetim anlayışlarıyla yakından ilgili olmakta, verimlilik yaklaşımındaki gelişmeler bu olgularla şekil ve anlam kazanmaktadır. Yirminci yüzyılın başlarında aynı kaynaklarla daha çok üretmek biçiminde tanımlanan verimlilik, İkinci Dünya Savaşı sonrasında sadece çok üretmek değil, kaliteli üretmek anlamını da içeriyordu. 1970'li yıllara gelindiğinde, üretimin ve çalışma koşullarının insancıllaştırılması da verimliliğin boyutunu genişletmiştir. 1990'lı yıllarda ise, üretimde etkililik ve esneklik ilkeleri de verimlilik boyutuna eklenmiştir.² Bu noktadan hareketle, verimlilik kavramı ve yeni yaklaşımlar aşağıda ele alınmıştır.

¹ Mustafa S. Karaman, “İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları, 2004/3, s. 9

² Halit Suiçmez, Tarihsel ve Güncel Bakışla Etkinlik ve Verimlilik Terimleri, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları, 2003/3, s. 15-16

3.1. VERİMLİLİK KAVRAMI VE YENİ YAKLAŞIMLAR

Verimlilik, bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir.³ Ancak günümüzde, verimlilik kavramı, girdi-çıkıtı ilişkisi olarak belirlenen klasik tanımın çok ötesinde, çalışma ve yaşama çevresinin kalitesinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak da algılanmaktadır. Pek çok faktörün etkileşimi sonucu sağlanan verimlilik artışı, sadece üretimdeki artışın değil, üretim faktörlerinin etkin bir şekilde kullanıldığının göstergesi olarak da kabul edilmektedir.⁴

Verimlilik kavramı, her gün artan bir biçimde kaliteye, yani çıktının, girdinin ve sürecin kalitesine bağlanmaktadır. Çalışanların, yönetimin ve çalışma koşullarının kalitesi de verimlilik için kilit önemdeki faktörlerden olmaktadır. Bu anlayışa göre, genellikle verimlilik artışı ile çalışma yaşamı kalitesindeki iyileşmenin el ele gittiği kabul edilmektedir.⁵

Milli Prodüktivite Merkezi tarafından 2001-2002 yıllarında kuruluşlarda çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma, verimlilik kavramının klasik anlamdaki tanımıyla az bilinen bir kavram olduğunu ve verimliliği yeni bakışla ele almanın gerekliliğini ortaya koymuştur. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 18 değişik kuruluştan seçilen çalışanlara anket uygulamasıyla gerçekleştirilen bu araştırmada daha sonra görüşme ve gözlemler yapılmıştır. Buna göre, verimlilik kavramını sadece klasik tanımı olan çıktı/girdi olarak görenlerin oranı % 18'dir. Çalışanlar, verimlilik tanımının içeriğine kalite, zaman kullanımı, müşteri memnuniyeti, teknoloji, bilgi, üretkenlik, toplumsal fayda, iş etiği, amaca ulaşma, pazarlama, sürekli gelişme, yaratıcılık, iletişim, mutluluk gibi kavramları da katmaktadırlar. Sonuçlarda dikkati çeken nokta, cevap verenlerin büyük çoğunluğunun (% 60), verimliliği tanımlarken girdi, çıktı, üretkenlik gibi kavramları hiç kullanmamaları, tanımın içine katmamalarıdır.⁶

³ Mehmet Öztürk, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2003, s. 105

⁴ Mehmet Hüseyin Bilgin, “Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik”, ÇMİS, s. 9, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/cmisl.pdf>, erişim: 12.11.2006

⁵ Öztürk, **a.g.e.**, s.108

⁶ Meral Arık Toprak, “Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları, 2003/3, s. 28-30

Teorik açıdan bakıldığında; kuruluşlar doğru teknolojileri kullanmak, üretim ve yönetimdeki küresel yöntem ve uygulamaları benimsemek, kalite ve ölçek ekonomisini gerçekleştirmek suretiyle verimlilik hedeflerine ulaşabilirler. Ancak, yeni ekonominin rekabet koşullarında kuruluşların etkin ve verimli çalışmalarını gerçekleştirmede insan faktörü ön plana çıkmakta ve beyin gücü, yaratıcılığı, bilgisi ve enerjisi ile sinerji yaratan itici güç olmaktadır.⁷

Yine farklı bir yaklaşıma göre, bir çalışan için motive edici iş tanımlanabilir ve çalışan mesleğinin esasını teşkil eden bir işle görevlendirilir ya da çalışanın hırsına uyumlu yeni bir iş tasarlanırsa, yüksek verimlilik için gerekli birey/kurum eşleşmesi sağlanmış olur.⁸ Ancak, Emniyet Teşkilatı'nda polislik mesleğinin dışında yapılan çok sayıda iş yüzünden çalışanlardan beklenen verim alınamamakta ve bu yüzden personelin iş tatmini yeteri düzeyde sağlanamamaktadır.

Hizmet sektörü için tatmin olmuş bir müşteri ya da tatmin olmamış bir müşterinin değeri ya da zararı kesinlikle bilinmemekle birlikte, gerçek verimlilik ölçütü hizmetten duyulan memnunluk olmalıdır. Kaliteyi ön plana çıkararak müşteri memnuniyetinin sağlanması, yani tatmin olmuş müşteri sayısının artırılması verimlilik için en iyi ölçütü oluşturur. Verimlilik düzeyi hizmet verilen müşterilerin memnun olanların sayısının artırılması ile yükselecektir.⁹

Buraya kadar anlatılanların dışında verimlilik, hayat boyu öğrenme olarak da tanımlanmaktadır. İşe uygun olmayan, liderlik nitelikleri taşımayan, takım ruhu oluşturamayan yöneticiler yeni ekonominin yönetim anlayışındaki değişimlere uygun alt kadroları oluşturmakta başarısız olacaklardır. Klasik merkezi, bürokratik ve otoriter yönetim stiline devam ettiği kuruluşlarda verimsizlik söz konusu olacaktır. Verimlilik her şeyden önce kurum ve kuruluşlarda yeniden yapılanmayı zorunlu kılan bir olgudur. Bu amaçla, yeniden yapılanan kuruluşlarda kurum içi ve dışı iletişim sağlanmalıdır.¹⁰

⁷ Neşe Çapraz, **Yeni Ekonomi ve Azalan Verimleri Tersine Çeviren Verimlilik Yaklaşımı**, http://www.ufukotesi.com/yazigoster.asp?yazi_no=20050376

⁸ Ned Herrmann, **İş Yaşamında Bütünsel Beyin**, (Çev: Mehmet Öner), İstanbul, Hayat Yayınları, 2003, s. 163

⁹ Yıldray Kızgın, **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yaklaşımının Kalite ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999, s. 114

¹⁰ Çapraz, **a.g.m.**, s. 2

Günümüzde, çalışma hayatı içerisinde yer alan polislerin ve onların çalıştığı kurumların da verimlilik kavramıyla tanıştığı görülmektedir. Özellikle batılı ülkelerde, polisin çalışmalarında verimlilik ölçütünü hesaba katan yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. Hizmet sektörünün bir parçası olan güvenlik kurumlarının verimliliklerini ölçmek çok kolay olmasa da, bu alanda çalışmalar yapılmakta ve günden güne yaygınlık kazanmaktadır. Bu bağlamda, polis verimliliği kavramından ne anlaşıldığını ortaya koymak gerekmektedir.

3.1.1. Polis Verimliliği

Polis kar odaklı bir kurum olmadığından ve suçla ilgili ya da ilgili olmayan hizmetlerden sorumlu bir kamu birimi olduğundan, verimlilik kriteri çok açık değildir. Bununla birlikte, etkililik ve etkinlik diğer iki kavramdır çünkü verimli bir polis teşkilatı hem etkili hem de etkindir.¹¹

Polis verimliliği insan gücü, kişi başı çalışma saati, malzeme ya da harcama gibi verilen girdilerle polis hizmetinin çıktısına oranıdır. Bu tanımlamaya göre polisin çıktısı nedir? Polisin çıktısı, onun fonksiyonlarının performansı ile ilişkilidir. Polis verimliliği konusunda Amerikalı bir uzman olan Harry P. Hatry, polisin beş fonksiyonunu aşağıdaki gibi sıralamıştır¹²:

1. Suçları önlemek ya da caydırmak,
2. Toplumdaki güven duygusunu devam ettirmek,
3. Suçlardan sorumlu olanları yakalamak,
4. Suçlu olmayan vatandaşların acil isteklerini cevaplamak ve trafik yasalarını uygulamak gibi suçla ilgili olmayan fonksiyonları icra etmek,
5. Yukarıdaki fonksiyonlar icra edilirken polis hizmetleri, suçsuz insanları yanlışlıkla rahatsız etmeden ve taciz etmeden kaçınarak hızlı ve adil, nazik ve dürüst davranarak sağlanmalıdır.

¹¹ Jon S.T. Quah, **Productivity In The Singapore Police Force: Some Suggestions For Improvement**, *Asian Journal of Public Administration*, Seminar on Productivity organized by the Police Academy in Singapore on 5th November 1982, s. 5, <http://sunzi1.lib.hku.hk/hkjo/view/50/5000216.pdf>, erişim: 18 Ekim 2006

¹² A.m., s. 6

İngiltere Hazine Bakanlığı'nın yaptığı bir çalışmadaki yaklaşıma göre, yüksek seviyede polis girdileri arasında personel ücretleri, operasyon ücretleri ve sermaye varlıkları (binalar, araçlar, bilgiişlem teknolojileri) sayılabilir. Bu girdileri kullanan polisten beklenen amaç ve hedefler ise şunlardır¹³:

- Güvenliği sağlamak ve kargaşayı azaltmak,
- Suçu ve suç korkusunu azaltmak,
- Yasalarla teminat altına alınan kamu güvenliğini sağlamak ve devam ettirmek suretiyle adalet dağıtılmasına katkıda bulunmak.

Yukarıda sayılan polis fonksiyonlarına bakarak polisin çıktısı şu şekilde tanımlanabilir: Suç oranlarında azalma, yakalanan insan sayısı, çeşitli suçlar için çözülme/aydınlatılma oranları ve vatandaşların güven duygusunun ve vatandaşların suç ve suçla ilgili olmayan konulardaki yardım çağrılarına polisin cevabı konusundaki ölçümlerle ilgili geribildirimler. Aşağıda maddeler halinde sıralandığı gibi polis verimliliği dört seviyede ölçülebilir¹⁴:

1. Polis memurunun bireysel verimliliği,
2. Vardiyalar, ekipler ya da bölümler gibi polis birimlerinin verimliliği,
3. Trafik Polisi, Suç Araştırma Departmanı, Polis Taktik Timi ve Polis Görev Kuvveti gibi uzman polis birimlerinin verimliliği,
4. Polis Teşkilatı'nın bir bütün olarak verimliliği.

Emniyet Teşkilatı'nda verimlilik konusunu tartıştığı makalesinde Çevik, “personelin ne kadar amaçları başarıp başarmadığı, ne yapıp yapmadığı kadar, içinde bulundukları kuruluşun toplam olarak ne yapıp yapmadığı verimlilik ölçümü yoluyla görülebilir” demektedir. Aynı düşünceden hareketle, bunun yönetimde büyük bir devrim olacağını ifade eden Çevik' e göre, bir emniyet birimine aktarılan ve verilen her türlü insani, mali ve fiziksel kaynakların belli periyotlar sonunda elde edilen emniyet hizmetleriyle karşılaştırıldığında ortaya çıkacak durum, hem personel hakkında hem de ilgili birim hakkında fikir verebilecektir.¹⁵

¹³ Clare Spottiswood, **Improving Police Performance A New Approach To Measuring Police Efficiency**, Public Services Productivity Panel, <http://www.hm-treasury.gov.uk/pspp/index.html>, s. 15-16, erişim: 12.01.2006

¹⁴ Quah, **a.g.m.**, s. 7

¹⁵ Hasan Hüseyin Çevik, “Kamu Kurumlarında Verimlilik ve Verimliliğin Başarılması: Emniyet Teşkilatı Örneği”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı:3-4, 2001, s. 74-75

Aynı makalede, polisin verimliliğinin personelin ve birimlerin kurumsal performanslarının artırılmasıyla sağlanacağı ileri sürülmektedir. Personelin performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecinde; birinci aşamada, işin tanımlanması ve anlatılması, ikinci aşamada, iş performansının değerlendirilebileceği standartların ortaya konulması, üçüncü aşamada ise, bir polis amirinin emri altında çalışanların performanslarını izlemesi gerektiği ifade edilmektedir. Kurumsal performans ve verimlilik ölçümü ise, kaynakların ekonomik kullanımı, verimlilik randımanı, hizmeti dağıtım verimliliği, etkinlik ve müşteri memnuniyeti gibi ölçütlere göre yapılabilir denilmektedir.¹⁶

Ülkemizde polis verimliliğine bilimsel bir katkı olarak, Çevik'in görüşleri Emniyet Teşkilatı'na verimlilik konusunda yeni bir bakış açısı sunmasına rağmen, makalede uygulama noktasında yeterli ve detaylı bilgiye yer verilmemiştir. Ayrıca, verimlilik ölçütleri başlıklar halinde anlatılmasına rağmen, bu ölçütlerin hangi birimlerde ve nasıl uygulamaya geçirilebileceği konusunda da, memnuniyet anketleri dışında yeteri kadar aydınlatıcı bilgi bulunmamaktadır. Yine de, söz konusu makalede ortaya konulan görüşlerin ülkemizde polis verimliliğinin tartışılması ve uygulamaya geçirilebilmesi noktasında faydalı olduğu kabul edilmelidir.

Yine Çevik'e göre, Emniyet Teşkilatı'na yıllık bütçeden ayrılan payla performans ölçülmesi arasında ilk bakışta çok anlamlı bir bağ kurulamasa da, bu parasal kaynakların ne kadar ekonomik kullanıldığı ve girdilerin maliyeti önemlidir. Verimlilik randımanı, harcanan para ile elde edilen çıktılar arasında bağlantı kurma çabasıdır. Kamu kuruluşunun ne kadar para karşılığında ne kadar hizmet ürettiğine bakılır. Hizmeti dağıtım verimliliği, halkın tercihlerine göre hizmetin dağıtımı anlamına gelmekle birlikte, ölçülmesi zordur. Çünkü, harcanan kaynakların daha etkin ve verimli yapılabileceğinin karşılaştırılabileceği bir başka örnek yoktur. Etkinlik, sunulan hizmetin ürettiği sonuç ve çevreye yaptığı etkidir. Örneğin, mahalledeki suç sayısında azalma var mıdır, bu gibi durumlara bakılmalıdır. Müşteri memnuniyeti ise, bölgede yaşayan halkın hizmetlerden memnuniyetinin anketlerle ölçülmesiyle anlaşılabilir.¹⁷

¹⁶ Çevik, “**Kamu Kurumlarında Verimlilik...**” başlıklı makale, s. 76-77

¹⁷ Çevik, **a.g.m.**, s. 77-78

Bu bölümde öneri olarak ileri sürülen Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı ve bağlı şube müdürlükleri, özellikle yukarıda dile getirilen halkın hizmetlerden memnuniyeti anketlerini uygulamak suretiyle, hem kurumsal iletişim yönetimi hem de verimlilik ölçülmesi kapsamında çalışmalar yapacaktır. Etkinlik ölçümü neticesinde elde edilen veriler uygun formatta kamuoyuyla paylaşarak, insanların suç konusunda bilgilenmeleri sağlanacak ve suç korkusunu verilere dayalı olarak ortadan kaldırmanın yolları araştırılacaktır.

Modernizm ve postmodernizm bağlamında toplumda polisin işlevini ele alan Aydın'a göre, postmodern polis yöneticisi, olumlu disiplini gözardı etmeden, hiyerarşiye önem verir, kuralcı değil esnektir, insan haklarına ve kurum içi demokrasiye inanır ve bunu uygular, modern teoriye uygun olan merkeziyetçiliğe değil, postmodern teoriye uygun olan yerinden yönetime önem verir ve modernizmin bir özelliği olan etkinliği değil, postmodern anlayışın özelliği ve gereği olan verimliliği hedef alır.¹⁸ Aydın'ın ifade ettiği postmodern anlayışın bir gereği olarak, yapılan ankette çalışanların polisin verimliliğinden ne anladıkları öğrenilmeye çalışılmış ve aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo.1. Polisin Verimliliği Denilince Ne Anlaşıyor?

	Sayı	Yüzde (%)
Başarı	8	1,4
Kaliteli hizmet	44	7,6
Suçların azalması	15	2,6
Etkili olmak	9	1,5
Suçun önlenmesi	23	4,0
Hepsi	482	83,0
Boş	5	
Toplam	586	100,0

İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde yapılan ankete katılanların polisin verimliliğinden ne anladıklarına dair sorulan soruya verdikleri cevaplar incelendiğinde; büyük bir çoğunluk (% 83,0) tarafından, başarı, kaliteli hizmet, suçların azalması, etkili olmak, suçun önlenmesi seçeneklerinin tamamının polisin verimliliği olarak algılandığı görülmektedir. Yine, kaliteli hizmet seçeneğinin % 7,6 oranındaki çalışan tarafından tek başına polisin verimliliği olarak algılandığı

¹⁸ Ahmet Hamdi Aydın, "Postmodern Toplumda Polisin İşlevi", **Türkiye'de Suç ve Polislik 1** isimli eser, s. 87

anlaşılmaktadır. Polisin verimliliği olarak ifade edilen tanımlar üzerinde detaylı çalışmaların yapılması ve ölçülebilir kriterlerin belirlenmesi gerekir. Bu bilgilerin bundan sonra ülkemizde polis verimliliği konusunda çalışma yapacak araştırmacılara kaynak olacağı düşünülmektedir.

3.1.2. Verimlilik ve İletişim İlişkisi

Verimlilik bir sonuçtur ve bu sonucun sağlanması için çalışanların içinde bulundukları iş iklimlerinin destekleyici olduğunu algılamaları gerekmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre, verimlilik üzerinde en güçlü etkiye sahip değişkenin, iş grubunun desteği olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, kişilerin kendilerini ve fikirlerini rahatlıkla ifade edebildikleri, yeni ve farklı fikirlerin desteklendiği, birbirine ve hedefe bağlı üyelerden oluşan bir iş grubunun verimliliği artırdığı saptanmıştır.¹⁹

Verimlilik iyileştirme sistemleri birden bire gerçekleşmez. Başarılı olanları birçok ön şarta sahiptir. Üst yönetimin yükümlülükleriyle beraber açık hedefler ve müşteri odaklı yaklaşım da özellikle gereklidir. Her şeyden önce, verimlilik iyileştirmesi için gerekli olan taahhütler kurum kültürünün içine işlemeli ve her memura ulaşmalıdır. Böyle bir verimlilik iyileştirme sistemi kurulmalı, devam ettirilmeli ve sürekli bilgi akışıyla desteklenmelidir. Özetle, iletişim sistemleri artan verimlilik için zorunludur.²⁰ Bireysel ve kurumsal hedeflerin başarılmasında birçok iletişim sürecine ihtiyaç vardır. Bunlardan etki süreci, hedef koyma süreci ve performans geribildirim süreci kritik öneme sahiptir.²¹

Çalışanların verimliliği onlarla nasıl iletişim kurduğunuza bağlıdır, çünkü onlar bilgilendirilmeli, eğitilmeli ve yönetilmelidir. İyi bir iletişim olmadan çalışanlar verimli olamazlar, birlikte iyi çalışamazlar ya da kuruluşun rekabet şartlarına ayak uyduramazlar. İletişim kanallarını açık tutarsanız, motivasyon sağlarsınız, ilgiyi sürdürürsünüz ve işbirliğini yükseltirsiniz. Çalışanlar işlerini nasıl yapacaklarını ve

¹⁹ Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, “İş Çevresinin Algılanan Teşvik Edici Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları, 2003/3, s. 82-83

²⁰ William B. Werther, Jr. William A. Ruch, Lynne Mcclure, **Productivity Through People**, St. Paul, West Publishing Company, 1986, s. 483-492

²¹ Miller, **a.g.e.**, s. 169

niçin yaptıklarını bildiklerinde daha iyisini yapmaya yönelirler. Madem çalışanların hırsları, umutları ve hedefleri motivasyona duyarlıdır, o takdirde onlar, arzularını devam ettirmeleri ve işlerinden tatmin olmaları için cesaretlendirilmelidirler. Çalışanlara ilham verilebilirse, başarılabilecek bir verimlilik artışını sağlamaları için hiçbir engel kalmaz. Onlara ilham vermenin en iyi yollarından birisi, onlarla kişisel olarak iletişim kurmaktır.²² Bu noktadan hareketle, uygulanan ankette çalışanlara verimliliğe engel oluşturan iletişim problemleri sorularak, sonuçlar aşağıdaki tabloda yansıtılmıştır.

Tablo.2. Emniyet Teşkilatı’nda Verimliliğin Önündeki En Büyük Engelin Ne Olduğu Düşünülmektedir?

	Sayı	Yüzde (%)
Ast üst arasındaki iletişimin yetersizliği	77	13,3
Çalışma arkadaşları arasındaki iletişimin yetersizliği	7	1,2
Halkla olan iletişimdeki yetersizlik	24	4,1
Medya ile iletişimdeki yetersizlik	26	4,5
Teknik iletişim imkanlarının yetersizliği	10	1,7
Hepsi	436	75,2
Boş	6	
Toplam	580	100,0

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere, Emniyet Teşkilatı’nda verimliliğin önündeki en büyük engelin ne olduğu ile ilgili olarak, “ast üst arasındaki iletişimin yetersizliği, çalışma arkadaşları arasındaki iletişimin yetersizliği, halkla olan iletişimdeki yetersizlik, medya ile iletişimdeki yetersizlik ve teknik iletişim imkanlarının yetersizliği” seçeneklerinin tamamı, çalışanların büyük çoğunluğu (% 75,2) tarafından işaretlenmiştir. Buna göre, Emniyet Teşkilatı’nda verimlilik iletişim ilişkisinin önemi ortaya çıkmakta ve birlikte ele alınması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Bunun yanında, verimliliğin önündeki engellerden biri olarak görülen “ast üst arasındaki iletişim yetersizliğinin” önemli oranda etkili olduğu anlaşılmaktadır. Daha önceki bölümlerde de dile getirildiği gibi, ast üst arasındaki iletişimde de kurumsal iletişime önem verilmesiyle birlikte iyileşmeler sağlanabilecektir. Verimlilik iletişim ilişkisi üzerine yapılacak çalışmalarla Emniyet Teşkilatı’nın verimliliğinin artmasına katkı sunacak verilere ulaşılabilecektir.

²² Wilson H. Weiss, **Organizing for Quality, Productivity and Job Satisfaction**, Supevision 67 no2 F 2006, s. 13-15

3.2. İSTANBUL EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ'NDE ALAN ARAŞTIRMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Emniyet Teşkilatı'nda iletişim ve çalışanların verimliliğine etkisi konulu tez çalışmasının bu kısmında, önceki bölümlerde anlatılan konulara dayanılarak hazırlanan sorulardan oluşan anket formu, Emniyet Genel Müdürümüzün onayı alınarak İstanbul Emniyet Müdürlüğü personeline rastgele dağıtılmak suretiyle uygulanmış ve SPSS 13.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.2.1. Alan Araştırmasının Amacı ve Kapsamı

Bu alan araştırmasının amacı, Emniyet Teşkilatı'ndaki iletişimin (kurum içi iletişim, medya ile iletişim, halkla iletişim, yazılı iletişim, diğer kurum ve kuruluşlarla iletişim) çalışanların verimliliğine nasıl etki ettiğine yönelik olarak çalışanların algılarını ölçmektir. Alan araştırmasının bir diğer amacı da, anket sonuçları ışığında, Emniyet Teşkilatı'ndaki iletişimin çalışanların verimliliğini artırmasına yönelik olarak, yeni bir iletişim yönetimi yapılanması önerisi getirmektir.

Anket formunun kapsamını, rütbe, çalışılan birim, çalışılan ortam ve teşkilattaki hizmet süresinin sorulduğu genel sorular; kurum içi iletişim, medya ile iletişim, halkla iletişim, yazılı iletişim, diğer kurum ve kuruluşlarla iletişim ve çalışanların verimliliğine etkisini tespit etmeye yönelik 39 adet yargı cümlesi ile polis verimliliği, verimliliğin önündeki iletişim engelleri ve yazılı iletişim konusunda çalışanların ne düşündüğünü anlamaya yönelik 3 adet diğer sorular kısmı oluşturmuştur.

Alan araştırmasının kapsamını, İstanbul Emniyet Müdürlüğü personeli oluşturmaktadır. Anket, Emniyet Teşkilatı'nın en büyük kurumu olan İstanbul Emniyet Müdürlüğü personeline uygulanmıştır. İstanbul Emniyet Müdürlüğü merkez binalarında (Vatan, Gayrettepe, Bayrampaşa Çevik Kuvvet ve il genelindeki bağlı ekipler) ve merkeze yakın ilçelerde çalışan personele (yaklaşık 11.000) uygulanan ankete katılanlar toplamın % 5,32'sini oluşturmaktadır. Bu çerçevede, anketin hem İstanbul'da hem de 586 çalışana uygulanmış olması sonuçların geneli temsil etme

özelliğini yansıtmaktadır. Ankete katılan personelin görev yaptığı birim ve rütbelerine göre dağılımı aşağıdaki başlık altında belirtilmiştir.

3.2.2. Alan Araştırmasının Yöntemi

Alan araştırması için hazırlanan anket formları öncelikle 30 kişilik Güvenlik Şube Müdürlüğü personeline uygulanarak ön test yapılmış, uzmanların görüşleri alındıktan sonra son şekli verilen anket formları İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde şubelerde ve ilçe emniyet müdürlüklerinde çalışan 600 personele rastgele dağıtılmıştır. Düzenli bir şekilde doldurularak geri döndürülen 586 adet anket formundaki sorular ve sonuçları SPSS 13.0 programına girilmiştir. İstatistiki Analiz Paket Programı (SPSS 13.0) aracılığıyla güvenilirlik testine tabi tutulan anketin güvenilirliği (Cronbach's Alpha: 0,835) yüksek derecede anlamlı çıkmıştır.

Aynı program aracılığıyla betimsel istatistik (Descriptive Statistics) kullanılmak suretiyle tüm sorulara ait frekans dağılımları alınmış ve sonuçlar analiz edilerek aşağıda sıralanan başlıklar altında tablolara aktarılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, çeşitli sorulara rütbelere göre verilen cevapların analizini yapabilmek için çapraz tablolar (Crosstabs) alınmış ve değerlendirilmiştir. Anket formundaki bazı soruların az da olsa çalışanlarca cevaplandırılmadığı gözlenmiş ve bunlar tablolarda “boş” başlığıyla gösterilmiştir.

3.2.2.1. Alan Araştırmasına Katılan Çalışanlara Ait Genel Bilgiler

Emniyet Teşkilatı'nda iletişimin çalışanların verimliliğine etkisini ölçmek üzere hazırlanan anket formlarında çalışanların rütbesi, çalıştığı birim, çalıştığı ortam ve hizmet süresini içeren bilgilerin sorulduğu kısım genel bilgiler başlığı altında toplanmıştır. Burada, çalışanların samimi ve rahat olabilmeleri için adları belirtilmeden sorulara cevap vermeleri sağlanmış ve çalışanların hangi rütbe, birim, ortam ve tecrübede olduklarının anlaşılması amaçlanmıştır. Bunun yanında, tezin amacına uygun olarak, çalışanların genel bilgilerinden daha çok yargı cümlelerine verdikleri cevaplara odaklanılmış, analiz ve değerlendirmeler bu yönde yapılmıştır.

Ancak, bazı sorulara rütbelere göre verilen cevaplar çapraz tablolarda yorumlanmıştır.

Tablo.3. Ankete Katılanların Rütbelere Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde (%)
Genel İdari Hizmetli	3	0,5
Polis memuru	493	84,1
Komiser yardımcısı	20	3,4
Komiser	19	3,2
Başkomiser	34	5,8
Emniyet Amiri	11	1,9
Şube Müdürü	4	0,7
Emniyet Müdür Yardımcısı	1	0,2
Psikolog	1	0,2
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere, İstanbul Emniyet Müdürlüğü’nde çalışan her rütbeden personele anket formu dağıtılmıştır. Rütbelere göre çalışanların doldurmuş olduğu anket formlarındaki sayısal farklılık o rütbedeki çalışan sayısının oranıyla doğru orantılıdır. Bu tablodan da anlaşıldığı gibi, Emniyet Teşkilatı çalışanlarının büyük çoğunluğunu polis memurları oluşturmaktadır. Kurumdaki dikey hiyerarşik yapılanmanın boyutunu göstermesi açısından tablodaki rütbelere ait rakamlar anlamlıdır.

Tablo.4. Ankete Katılanların Teşkilattaki Hizmet Sürelerine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde (%)
5 yıldan az	224	39,4
5-10 yıl	140	24,6
10-15 yıl	98	17,2
15-20 yıl	48	8,4
20 yıldan fazla	59	10,4
Boş	17	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, çalışanların teşkilattaki hizmet süreleri “5’ten az, 5-10 yıl, 10-15 yıl, 15-20 yıl ve 20 yıldan fazla” şeklinde ayrılmıştır. Buna göre, ankete katılanların çoğunluğu (% 39,4) 5 yıldan az çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde, hizmet süreleriyle ilişkisi açısından anlamlı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Özellikle, “5 yıldan az” hizmet süresinde çalışanların halk, medya ve diğer kurum ve kuruluşlarla iletişim konusunda fikir beyan etmeme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Tablo.5. Ankete Katılanların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde (%)
Güvenlik Şube Müdürlüğü	125	21,3
Terörle Mücadele Şube Müdürlüğü	92	15,7
Organize Suçlarla Mücadele Şube Md.	30	5,1
Mali Suçlarla Mücadele Şube Md.	25	4,3
Eğitim Şube Müdürlüğü	5	0,9
Yabancılar Şube Müdürlüğü	15	2,6
Muhabere Elektronik Şube Müdürlüğü	27	4,6
Hukuk İşleri Şube Müdürlüğü	28	4,8
Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Md.	9	1,5
Poliklinik	15	2,6
İlçe Emniyet Müdürlüğü Büro	26	4,4
İlçe Emniyet Müdürlüğü Ekip	14	2,4
Asayiş Şube Müdürlüğü	43	7,3
Trafik Tescil Şube Müdürlüğü	19	3,2
Çevik Kuvvet Şube Müdürlüğü	52	8,9
Foto Film Şube Müdürlüğü	1	0,2
İnterpol Şube Müdürlüğü	2	0,3
Pasaport Şube Müdürlüğü	4	0,7
Ruhsat İşlemleri Şube Müdürlüğü	3	0,5
Sosyal Hizmetler Şube Müdürlüğü	1	0,2
Personel Şube Müdürlüğü	3	0,5
Bilgi İşlem Şube Müdürlüğü	4	0,7
Emniyet Müdür Yardımcısı	1	0,2
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, İstanbul Emniyet Müdürlüğü birimlerinin büyük çoğunluğuna anket formları dağıtılmıştır. Her şubeye ve ilçeye eşit sayıda anket formu dağıtılmamış, sayılar rastgele belirlenmiştir. İlçe Emniyet Müdürlükleri ayrı ayrı değil, karakol, ekip ve büro olarak tasnif edilmiştir.

Tablo.6. Ankete Katılanların Çalıştıkları Ortama Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde (%)
Ekip	139	23,9
Büro	340	58,4
Diğer	103	17,7
Boş	4	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, çalışanlar ekipte, büroda ve diğer ortamlarda çalışanlar olarak tasnif edilmiştir. Diğer ortam, tim, bekleme noktası, hem ekip hem de büroda çalışanlarını ifade etmektedir.

3.2.2.2. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, Emniyet Teşkilatı'ndaki iletişim yapısını ortaya çıkarmayı ve iletişimin çalışanların verimliliğine etkisini tespit etmeyi hedeflemektedir. Ancak tüm bilimsel çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da çeşitli sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar şu şekilde sıralanabilir:

1. Bu çalışma Emniyet Teşkilatı'ndaki iletişimi bütünsel olarak doktora tezi düzeyinde ele alan ilk çalışma özelliği taşıdığından yeni bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu nedenle, bu çalışmanın emsalleriyle karşılaştırılma ve sonuç elde etme ihtimali zayıftır.

2. Emniyet Teşkilatı'ndaki iletişimin çalışanların verimliliğine etkisini ortaya koymak üzere hazırlanan anket, İstanbul Emniyet Müdürlüğü personeline uygulanmıştır. Bu nedenle, Türkiye'deki tüm birimlerde çalışanların görüşlerini yansıtmayabilir. Ancak, Emniyet Teşkilatı'ndaki rotasyondan dolayı çalışanların sürekli olarak İstanbul'da çalışmadıkları ve çalışmayacakları göz önüne alınmalıdır. Bu nokta, çalışmamızın genele yayılması fikrini güçlendirmektedir.

3. Alan araştırmasının örneklemini, İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nün ana yerleşim birimleri olan Vatan caddesindeki merkez binalar, Gayrettepe'deki binalar, Bayrampaşa Çevik Kuvvet binalarında çalışanlar ile buralardaki birimlerin il genelindeki ekiplerinde çalışanlar ve merkeze yakın ilçelerde çalışanlar oluşturmuştur.

4. Yukarıda sayılan tüm maddelerde çalışmamızı sınırlayan en temel konu bu alanda daha önce yapılan araştırmaların yeterli düzeyde olmamasıdır. Ayrıca, hizmet sektöründe, özellikle de Emniyet Teşkilatı'nda verimlilik gibi ölçülmesi çok zor olan bir konu seçilmiştir.

3.2.3. Emniyet Teşkilatı’nda Kurum İçi İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Emniyet Teşkilatı’nda kurum içi iletişim, ikinci bölümde ayrıntılı olarak anlatılarak, teknik iletişim imkanları ve bilgi teknolojileri alanında geliştirilen projelerle birlikte kişiler arası iletişime değinilmiştir. Burada ise, kurum içi iletişim adına kullanılan iletişim teknik ve araçlarıyla, çalışanların ast ve üst olarak birbirleriyle olan iletişimlerinin verimliliklerine etkisi ankette sorulan sorulara verilen cevaplar ışığında ortaya konulmaya çalışılacaktır.

3.2.3.1. Emniyet Teşkilatı’nda Çalışanların İletişim Konusundaki Düşünceleri

Ülkemizde, Emniyet Teşkilatı’nda çalışanların kendilerini iletişim konusunda yeterince geliştirmedikleri şeklinde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. Polisin insanlarla ilişkilerinde “kaba” davrandığı ve nezaket kurallarına dikkat etmediğine yönelik eleştiriler halk arasında dile getirilmekte, zaman zaman da medyada gündeme gelmektedir. Böyle bir kanaatin oluşmasında en büyük etken, polisin sürekli olarak suçlularla muhatap olmasıdır. Polisin suçlularla ilişkisinde kullandığı dil, alt kültürünün bir parçası olmakta ve yaygınlık kazanmaktadır. Ancak, son yıllarda bu durumun değişmeye başladığı ve polisin iletişim konusunda kendini geliştirdiği görülmektedir.

Tablo.7. Çalışanların Kendilerini İletişim Becerilerini Kullanma Konusunda Yeterli Bulma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	262	45,1
Katılıyorum	283	48,7
Fikrim yok	11	1,9
Katılmıyorum	21	3,6
Hiç katılmıyorum	4	0,7
Boş	5	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “kendimi iletişim becerilerini kullanma konusunda yeterli buluyorum” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 45,1’i “tamamen

katılıyorum”, % 48,7’si “katılıyorum” seçeneğini işaretlemiştir. Bu sonuç, İstanbul Emniyet Müdürlüğü’nde çalışanların hemen hemen tamamının iletişim becerilerini kullanma konusunda kendisini yeterli bulduğunu göstermektedir. Bu da, çalışanların iletişim konusunda büyük bir özgüven taşıdığı anlamına gelmektedir. Emniyet Teşkilatı’nın, çalışanların iletişim konusundaki bu özgüvenlerini, kurumsal politikalarla birleştirmek suretiyle halka yansıtması ve bugüne kadar oluşmuş bulunan olumsuz algılamaları ortadan kaldırması gerekmektedir.

Tablo.8. Bir Polis İçin İletişim Becerisi Silah Kullanmak Kadar Önemli Bir Özelliiktir

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	395	67,5
Katılıyorum	164	28,0
Fikrim yok	15	2,6
Katılmıyorum	8	1,4
Hiç katılmıyorum	3	0,5
Boş	1	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Bir polis için iletişim becerisi silah kullanmak kadar önemli bir özelliiktir” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 67,5’i “tamamen katılıyorum”, % 28,0’ı “katılıyorum”, % 2,6’sı “fikrim yok”, % 1,4’ü “katılmıyorum”, % 0,5’i “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların hemen hemen tamamı (% 95,5) tarafından bir polis için iletişim becerisi silah kullanmak kadar önemli bir özellik olarak değerlendirilmektedir.

Tablo.9. Emniyet Teşkilatı’nda İletişim Konusunda Yeteri Kadar Hizmet İçi Eğitim Verilme Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	69	11,8
Katılıyorum	150	25,6
Fikrim yok	78	13,3
Katılmıyorum	213	36,3
Hiç katılmıyorum	76	13,0
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı’nda iletişim konusunda yeteri kadar hizmet içi eğitim verilmektedir” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların %

11,8'i "tamamen katılıyorum", % 25,6'sı "katılıyorum", % 13,3'ü "fikrim yok", % 36,3'ü "katılmıyorum", % 13,0'ı "hiç katılmıyorum" seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların çoğunluğu (% 49,3) iletişim konusunda yeteri kadar hizmet içi eğitim verilmediğini, büyük bir bölümü de (% 37,4) verildiğini ifade etmiştir. Bu konuda "fikrim yok" diyenlerin oranı da (% 13,3) dikkate değerdir.

Tablo.10. Emniyet Teşkilatı Personelinin İletişimin Önemini Yeteri Kadar Kavrama Durumu

Rütbe	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
GİH	0	0,0	2	66,7	0	0,0	1	33,3	0	0,0
Polis Me.	69	14,2	183	37,7	74	15,2	126	25,9	34	7,0
Komiser yrd.	2	10,0	3	15,0	1	5,0	10	50,0	4	20,0
Komiser	1	5,3	2	10,5	4	21,1	11	57,9	1	5,3
Başkomiser	2	5,9	4	11,8	5	14,7	19	55,9	4	11,8
Emniyet A.	0	0,0	2	18,2	1	9,1	7	63,6	1	9,1
Şube Müd.	0	0,0	2	50,0	0	0,0	2	50,0	0	0,0
Emn.Md.Yrd.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Psikolog	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Toplam	74	12,8	199	34,4	85	14,7	176	30,4	45	7,8

Yukarıdaki çapraz tabloya göre, "Emniyet Teşkilatı personeli iletişimin önemini yeteri kadar kavramıştır" şeklindeki yargı cümlesine ankete katılan Genel İdari Hizmetli kadrosunda çalışanların % 66,7'si "katılıyorum", % 33,3'ü "katılmıyorum"; polis memurlarının % 14,2'si "tamamen katılıyorum", % 37,7'si "katılıyorum", % 15,2'si "fikrim yok", % 25,9'u "katılmıyorum", % 7,0'ı "hiç katılmıyorum"; komiser yardımcılarının % 10,0'ı "tamamen katılıyorum", % 15,0'ı "katılıyorum", % 5,0'ı "fikrim yok", % 50,0'ı "katılmıyorum", % 20,0'ı "hiç katılmıyorum"; komiserlerin % 5,3'ü "tamamen katılıyorum", % 10,5'i "katılıyorum", % 21,1'i "fikrim yok", % 57,9'u "katılmıyorum", % 5,3'ü "hiç katılmıyorum"; başkomiserlerin % 5,9'u "tamamen katılıyorum", % 11,8'i "katılıyorum", % 14,7'si "fikrim yok", % 55,9'u "katılmıyorum", % 11,8'i "hiç katılmıyorum"; Emniyet Amirlerinin % 18,2'si "katılıyorum", % 9,1'i "fikrim yok", % 63,6'sı "katılmıyorum", % 9,1'i "hiç katılmıyorum"; Şube Müdürlerinin % 0,0'ı "tamamen katılıyorum", % 50,0'ı "katılıyorum", % 50,0'ı "katılmıyorum"; Emniyet Müdür Yardımcısı "hiç katılmıyorum", psikolog ise "katılıyorum" seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir.

Bu konuda memurların yarısından fazlasının (% 51,9) olumlu, amirlerin ise (ortalama % 75) olumsuz düşünmesi anlamlıdır ve algılama farkını ortaya koymaktadır. Buna göre, çalışanların bir bölümü (% 47,2) personelin iletişimin önemini yeteri kadar kavradığını, bir bölümü de (% 38,2) kavramadığını ifade etmektedir.

Tablo.11. İş Yoğunluğundan Dolayı İşlerin Aciliyet Derecelerinin Doğru Belirlenmemesi İletişim Kopukluklarına Neden Olmaktadır

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	204	35,2
Katılıyorum	264	45,5
Fikrim yok	39	6,7
Katılmıyorum	64	11,0
Hiç katılmıyorum	9	1,6
Boş	6	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “iş yoğunluğundan dolayı işlerin aciliyet derecelerinin doğru belirlenmemesi iletişim kopukluklarına neden olmaktadır” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 35,2’si “tamamen katılıyorum”, % 45,5’i “katılıyorum”, % 6,7’si “fikrim yok”, % 11,0’ı “katılmıyorum”, % 1,6’sı “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğu (% 80,7) tarafından iş yoğunluğundan dolayı işlerin aciliyet derecelerinin doğru belirlenmemesinin iletişim kopukluklarına neden olduğu düşünülmektedir.

3.2.3.2. Çalışanlar Arasındaki İletişim ve Verimliliğe Etkisi

Emniyet Teşkilatı’nda çalışanlar arasındaki iletişim, ast üst iletişimi, ekip içi iletişim ve büro çalışanları arasındaki iletişim şeklinde gerçekleşmektedir. Hiyerarşik yapısından dolayı Emniyet Teşkilatı’nda çalışanlar arası iletişimde çeşitli sorunlar yaşanabilmektedir. Ancak, yönetim anlayışındaki değişime paralel olarak otoriter ve katı ilişkilerin yerini daha esnek ve samimi ilişkiler almaktadır. Yine, çalışılan birim açısından da iletişim durumu değişiklik göstermektedir. Ayrıca, çalışılan ortamın büro ya da ekip olması durumuna göre iletişim biçimleri farklılaşabilmektedir. Nasıl bir iletişim olursa olsun, çalışanların verimliliğini etkilemektedir. Bu noktada,

aşağıdaki tablolarda çalışanlar arasındaki iletişimin verimliliği nasıl etkelediği ortaya konulmaktadır.

Tablo.12. Sağlıklı İletişim Kurulabilen Üstlerle Çalışmanın İş Verimini Artırma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	418	71,3
Katılıyorum	151	25,8
Fikrim yok	4	0,7
Katılmıyorum	7	1,2
Hiç katılmıyorum	6	1,0
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “sağlıklı iletişim kurabildiğim üstlerimle çalışmak iş verimimi artırmaktadır” yargı cümlesine çalışanların % 71,3’ü “tamamen katılıyorum”, % 25,8’i “katılıyorum” şeklinde cevap vermiştir. Bu sonuçlardan, çalışanların büyük çoğunluğunun (% 97,1) sağlıklı iletişim kurabildiği üstleriyle çalıştıklarında iş verimlerinin arttığı şeklinde bir algılamaya sahip oldukları anlaşılmaktadır. Emniyet Teşkilatı’nda astların üstlerle arasındaki sağlıklı iletişimin iş verimini artıran bir etki yaptığı bu anketten çıkan bir sonuçtur.

Tablo.13. Sağlıklı İletişim Kurulabilen Astlarla Çalışmanın İş Verimini Artırma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	390	67,6
Katılıyorum	160	27,7
Fikrim yok	21	3,6
Katılmıyorum	3	0,5
Hiç katılmıyorum	3	0,5
Boş	9	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “sağlıklı iletişim kurabildiğim astlarımla çalışmak iş verimimi artırmaktadır” yargı cümlesine çalışanların % 67,6’sı “tamamen katılıyorum”, % 27,7’si “katılıyorum” şeklinde cevap vermiştir. Bu sonuçlara göre, çalışanların büyük çoğunluğu (% 95,3), sağlıklı iletişim kurabildikleri astlarıyla çalıştıklarında iş verimlerinin arttığını düşünmektedirler. Emniyet Teşkilatı’nda üstlerin astlarla arasındaki sağlıklı iletişimin iş verimini artıran bir etki yaptığı bu anketle ortaya çıkmaktadır.

Tablo.14. Astlarla Olumsuz İletişimin Çalışmaların Verimliliğini Olumsuz Etkileme Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	142	24,8
Katılıyorum	232	40,5
Fikrim yok	81	14,1
Katılmıyorum	79	13,8
Hiç katılmıyorum	39	6,8
Boş	13	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “astlarla olumsuz iletişimim çalışmalarımın verimliliğini olumsuz etkiliyor” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 24,8’i “tamamen katılıyorum”, % 40,5’i “katılıyorum”, % 14,1’i “fikrim yok”, % 13,8’i “katılmıyorum”, % 6,8’i “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermişlerdir. Buna sonuçlara göre, % 65,3’lük bir çalışan açısından, Emniyet Teşkilatı’nda astlarla olumsuz iletişim çalışmaların verimliliğini olumsuz etkilemekte ancak olumlu iletişimin etkisine göre daha az olmaktadır.

Tablo.15. Üstlerle Olumsuz iletişimin Çalışmaların Verimliliğini Olumsuz Etkileme Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	208	35,7
Katılıyorum	251	43,1
Fikrim yok	38	6,5
Katılmıyorum	55	9,4
Hiç katılmıyorum	31	5,3
Boş	3	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “üstlerimle aramdaki olumsuz iletişim çalışmalarımın verimliliğini olumsuz etkiliyor” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 35,7’si “tamamen katılıyorum”, % 43,1’i “katılıyorum”, % 6,5’i “fikrim yok”, % 9,4’ü “katılmıyorum”, % 5,3’ü “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, Emniyet Teşkilatı’nda çalışanların çoğunluğu (% 78,8) açısından, üstlerle arasındaki olumsuz iletişim çalışmaların verimliliğine olumsuz etki etmektedir.

Tablo.16. Emniyet Teşkilatı’nda Ekip İçi İletişimin Sağlıklı Olma ve Çalışanların Verimini Artırma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	269	46,5
Katılıyorum	203	35,1
Fikrim yok	55	9,5
Katılmıyorum	41	7,1
Hiç katılmıyorum	11	1,9
Boş	7	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı’nda ekip içi iletişim sağlıklıdır ve çalışanların verimini artırır” şeklindeki yargı cümlesi hakkında, yaptığımız anket çalışmasına katılanların % 46,5’i “tamamen katılıyorum”, % 35,1’i “katılıyorum” şeklinde cevap vererek Emniyet Teşkilatı’nda ekip içi iletişimin sağlıklı olduğunu ve çalışanların verimini artırdığını ifade etmişlerdir. Bu sonuçlara göre, Emniyet Teşkilatı’nda önemli bir yeri olan ekip çalışmasının sağlıklı olduğu ve çalışanların verimini artıran bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo.17. Emniyet Teşkilatı’nda Büro Hizmetlerinde Görevli Personelin Kendi Arasındaki İletişimin Sağlıklı Olma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	138	23,9
Katılıyorum	261	45,2
Fikrim yok	79	13,7
Katılmıyorum	89	15,4
Hiç katılmıyorum	11	1,9
Boş	8	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı’nda büro hizmetlerinde görevli personelin kendi arasındaki iletişimi sağlıklıdır” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 23,9’u “tamamen katılıyorum”, % 45,2’si de “katılıyorum” şeklinde cevap vermek suretiyle büro çalışanlarının kendi arasındaki iletişimin sağlıklı olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında ankete katılanların önemli bir bölümü (% 15,4) bu konuda olumsuz bir cevap vermiştir. Bu konuda fikrim yok diyenlerin oranı da (% 13,7) dikkate alındığında büro çalışanları arasındaki iletişimin yeteri kadar sağlıklı olarak algılanmadığı görülmektedir.

Tablo.18. Çalışma Ortamında Sağlıklı, Güler Yüzlü Bir İletişim Olsa Verim Artar

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	399	68,1
Katılıyorum	159	27,1
Fikrim yok	21	3,6
Katılmıyorum	4	0,7
Hiç katılmıyorum	3	0,5
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Çalışma ortamında sağlıklı, güler yüzlü bir iletişim olsa verim artar” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 68,1’i “tamamen katılıyorum”, % 27,1’i “katılıyorum”, % 3,6’sı “fikrim yok”, % 0,7’si “katılmıyorum”, % 0,5’i “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların hemen hemen tamamı (% 95,2), çalışma ortamında sağlıklı, güler yüzlü bir iletişim olsa verimin artacağını ifade etmiştir. Emniyet Teşkilatı’nda çalışanların verimini hesaba katan yöneticilerin bu sonuçları dikkate alması yerinde bir davranış olacaktır. Ayrıca, çalışanların kendi aralarındaki iletişimde bu sonucu gözden uzak tutmamaları gerekir.

Tablo.19. Talimatlar Anlaşılır Bir Biçimde Verilmediğinden Verimlilik Düşmektedir

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	137	23,4
Katılıyorum	212	36,2
Fikrim yok	61	10,4
Katılmıyorum	154	26,3
Hiç katılmıyorum	21	3,6
Boş	1	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “talimatlar anlaşılır bir biçimde verilmediğinden verimliliğim düşmektedir” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 23,4’ü “tamamen katılıyorum”, % 36,2’si “katılıyorum”, % 10,4’ü “fikrim yok”, % 26,3’ü “katılmıyorum”, % 3,6’sı “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların çoğunluğu (% 59,6) talimatların anlaşılır biçimde verilmemesinden dolayı verimliliğinin düştüğünü ifade etmiştir. Bu sonuçların

iletişim açısından önemi büyüktür ve talimat verenler tarafından dikkate alınması gerekmektedir.

Tablo.20. Görev ncesi Yeterli Bilgilendirme Yapılmadığından İstenilen Verim Alınamamaktadır

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	193	33,4
Katılıyorum	217	37,6
Fikrim yok	49	8,5
Katılmıyorum	99	17,2
Hiç katılmıyorum	19	3,3
Boş	9	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “görev öncesi yeterli bilgilendirme yapılmadığından istenilen verim alınamamaktadır” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 33,4’ “tamamen katılıyorum”, % 37,6’sı “katılıyorum”, % 8,5’i “fikrim yok”, % 17,2’si “katılmıyorum”, % 3,3’ “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleterek cevap vermiştir. Çalışanların çoğunluğu (% 71,0) açısından, görev öncesi yeterli bilgilendirme yapılmadığından istenilen verim alınamamaktadır ki, bu da dikkate alınması gereken bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

3.2.3.3. Teknik İletişim, Bilgi Teknolojileri ve alışanların Verimliliğine Etkisi

Emniyet Teşkilatı’nda teknik iletişim imkanları sürekli artmakta ve bilgi teknolojileri konusundaki gelişmeler hızla devam etmektedir. Polisin başarısı, teknolojik gelişmelere ne kadar uyum sağladığıyla doğru orantılıdır. Bu nedenle, halkın huzur ve güvenliğini sağlama konusunda hiçbir yatırımdan kaınılmamaktadır. Özellikle son yıllarda, yöneticilerin bu konudaki kararlı tutumları sayesinde, polisin elindeki teknik imkanlarda büyük gelişmeler yaşanmaktadır. Bu da, polisin suç ve suçluyla mücadelede elini güçlendirmekte, başarının artmasına neden olmaktadır. Teknik iletişim ve bilgi teknolojileri konusunda yapılabilecek en önemli çalışma ise, kurumsal birlikteliğin sağlanarak gereksiz yatırım ve çalışmaların engellenmesi olacaktır.

Tablo.21. Personelin Çalıştığı Birimde Bilgisayar Kullanma İmkânı

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	280	48,3
Katılıyorum	225	38,8
Fikrim yok	15	2,6
Katılmıyorum	43	7,4
Hiç katılmıyorum	17	2,9
Boş	6	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “çalıştığım birimde bilgisayar kullanma imkânım vardır” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 48,3’ü “tamamen katılıyorum”, % 38,8’i “katılıyorum”, % 2,6’sı “fikrim yok”, % 7,4’ü “katılmıyorum”, % 2,9’u “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğunun (% 87,1) çalıştığı birimde bilgisayar kullanma imkânı vardır. Bu da, Emniyet Teşkilatı’nın teknolojik gelişmelere ne kadar uyum sağladığının bir göstergesi olmaktadır.

Tablo.22. İnternetin Kişisel Olarak Çalışmalarındaki Verimi Artırma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	268	45,8
Katılıyorum	252	43,1
Fikrim yok	42	7,2
Katılmıyorum	17	2,9
Hiç katılmıyorum	6	1,0
Boş	1	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “internet kişisel olarak çalışmalarındaki verimi artırmaktadır” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 45,8’i “tamamen katılıyorum”, % 43,1’i “katılıyorum”, % 7,2’si “fikrim yok”, % 2,9’u “katılmıyorum”, % 1,0’ı “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğu (% 88,9) tarafından internetin kişisel olarak çalışmalarındaki verimi artırdığı ifade edilmiştir. Emniyet Teşkilatı’ndaki çalışanlara internet kullanma imkânı verilmesinin zaman zaman eleştirisi konusu olduğu dikkate alındığında, bu sonuçlar oldukça anlamlı hale gelmektedir.

Tablo.23. Mobese'nin İstanbul Polisinin Verimini Artırdığını Düşünüyorum

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	246	42,0
Katılıyorum	234	39,9
Fikrim yok	53	9,0
Katılmıyorum	40	6,8
Hiç katılmıyorum	13	2,2
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Mobese'nin İstanbul polisinin verimini artırdığını düşünüyorum” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 42,0'ı “tamamen katılıyorum”, % 39,9'u “katılıyorum”, % 9,0'ı “fikrim yok”, % 6,8'i “katılmıyorum”, % 2,2'si “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğu (% 81,9) tarafından Mobese'nin İstanbul polisinin verimini artırdığı düşünülmektedir. Bu sonuçtan hareketle, Mobese'nin verimlilik açısından etkilerini ölçmek üzere daha detaylı çalışmaların yapılarak sonuçlarının değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

Tablo.24. Kurumsal Abonelikle Beraber Cep Telefonunun Çalışmalardaki Verimi Artırma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	270	46,4
Katılıyorum	229	39,3
Fikrim yok	40	6,9
Katılmıyorum	34	5,8
Hiç katılmıyorum	9	1,5
Boş	4	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “kurumsal abonelikle beraber cep telefonu çalışmalarındaki verimi artırdı” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 46,4'ü “tamamen katılıyorum”, % 39,3'ü “katılıyorum”, % 6,9'u “fikrim yok”, % 5,8'i “katılmıyorum”, % 1,5'i “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğu (% 85,7) tarafından kurumsal abonelikle beraber cep telefonunun verimi artırdığı düşünülmektedir. Böylece, kurumsal abonelikte birlikte cep telefonunun, Emniyet Teşkilatı'ndaki çalışanların verimliliğine olumlu etkisi ortaya çıkmaktadır.

Tablo.25. Emniyet Teşkilatı’nda Telsiz Polisin Verimini Artıran Bir İletişim Aracıdır

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	236	40,5
Katılıyorum	272	46,7
Fikrim yok	30	5,2
Katılmıyorum	40	6,9
Hiç katılmıyorum	4	0,7
Boş	4	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı’nda telsiz polisin verimini artıran bir iletişim aracıdır” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 40,5’i “tamamen katılıyorum”, % 46,7’si “katılıyorum”, % 5,2’si “fikrim yok”, % 6,9’u “katılmıyorum”, % 0,7’si “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğu (% 87,2) tarafından telsizin polisin verimini artıran bir iletişim aracı olarak algılandığı görülmektedir.

Tablo.26. PolNet’in Polisin Verimliliğini Artırma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	273	46,7
Katılıyorum	231	39,5
Fikrim yok	57	9,7
Katılmıyorum	21	3,6
Hiç katılmıyorum	3	0,5
Boş	1	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “PolNet polisin verimliliğini artırmıştır” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 46,7’si “tamamen katılıyorum”, % 39,5’i “katılıyorum”, % 9,7’si “fikrim yok”, % 3,6’sı “katılmıyorum”, % 0,5’i “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğu (% 86,2) tarafından PolNet’in polisin verimliliğini artırdığı düşünülmektedir. Emniyet Teşkilatı’ndaki hizmetlerin hızını ve verimini artıran bir çalışma olan PolNet, tamamen Bilgi İşlem Daire Başkanlığı personeli tarafından üretilmiş bir projedir. Bu da, projenin önemini bir kat daha artırmaktadır.

3.2.3.4. Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmaları ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Emniyet Teşkilatı'nda kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları, Basın Protokol ve Halkla İlişkiler, Sosyal Hizmetler, Eğitim ve ArGe Şube Müdürlükleri kanalıyla yapılmaktadır. Ayrıca, her birim kendi imkanları çerçevesinde çalışmalar yapmaktadır. Ancak, kurumsal bir bütünlük olmadığından ve geribildirimler ölçülerek yeterli değerlendirme yapılamadığından çalışmaların ne oranda faydalı olduğu tam olarak bilinmemektedir. Burada önemli olan kurumsal politikalar ve stratejiler üretilerek gelişmeye katkı sunacak çalışmaların yapılmasıdır. Bu nedenle, kurulması önerilen Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı ve bağlı şube müdürlüklerinin bu alanda yeni bir düzenleme yaparak kapsamlı ve faydalı çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Tablo.27. Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmaları (Geziler, Kamplar, Dilek Öneri Kutuları, Maddi Yardımlar, Takdir ve Taltif, Yazılı ve Görsel Yayınlar) Yeteri Kadar Yapılma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	54	9,3
Katılıyorum	87	14,9
Fikrim yok	64	11,0
Katılmıyorum	213	36,5
Hiç katılmıyorum	165	28,3
Boş	3	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları (geziler, kamplar, dilek öneri kutuları, maddi yardımlar, takdir ve taltif, yazılı ve görsel yayınlar) yeteri kadar yapılmaktadır” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 9,3’ü “tamamen katılıyorum”, % 14,9’u “katılıyorum”, % 11,0’ı “fikrim yok”, % 36,5’i “katılmıyorum”, % 28,3’ü “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların çoğunluğu (% 64,8) kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarını yeterli görmemektedir. Emniyet Teşkilatı'nda kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarının yetersiz olmasının sebebi, Basın Protokol Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü'nün yapısının bu çalışmalara uygun olmamasıdır.

Tablo.28. Emniyet Teşkilatı’ndaki Kurum İçi Halkla İlişkiler Çalışmalarının Verimini Artırma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	123	21,1
Katılıyorum	262	45,0
Fikrim yok	94	16,2
Katılmıyorum	72	12,4
Hiç katılmıyorum	31	5,3
Boş	4	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı’ndaki kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları verimimi artırmaktadır” şeklindeki yargı cümlesine çalışanların % 21,1’i “tamamen katılıyorum”, % 45,0’ı “katılıyorum”, % 16,2’si “fikrim yok”, % 12,4’ü “katılmıyorum”, % 5,3’ü “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Bu sonuçlara göre, çalışanların çoğunluğu (% 66,1) kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarının verimini arttırdığını düşünmektedir. Bu nedenle, kurum içi halkla ilişkiler çalışmalarına gereken önem verilerek, düzenli ve faydalı bir şekilde yürütülmesi sağlanmalıdır.

3.2.4. Emniyet Teşkilatı’nda Medya İle İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Emniyet Teşkilatı’nda medya ile iletişim, devamlı olarak tartışılan konuların başında gelmektedir. Bu konuda yaşanan problemlerin temelinde, kurumsal ve çağa uygun bir yaklaşımın geliştirilememiş olması yatmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümlerde ele alındığı gibi, bu duruma kalıcı ve faydalı bir çözüm getirebilmenin yolu, Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı’nın kurulmasından geçmektedir.

Emniyet Teşkilatı’nda medya ile iletişimin çalışanların verimliliğine etkisini ölçmek üzere ankette sorulan sorular genel ve kısıtlı kalmıştır. Ancak, bütün sınırlılıklara rağmen medya ile iletişimin çalışanların verimliliğini nasıl etkilediğini ortaya koymanın yanında, Emniyet Teşkilatı’nın medya ile iletişiminin yeterli olup olmadığı, polis muhabirlerinin objektifliği ve bu konudaki düzelmenin sağlanmasında en büyük görevin kime düştüğü sorularına da cevap aranmıştır.

3.2.4.1. Emniyet Teşkilatı Çalışanlarının Medya İle İletişim Konusundaki Düşünceleri

Emniyet Teşkilatı çalışanlarının medya ile iletişim konusundaki düşünceleri, getirilecek çözüm önerilerinin anlamlı hale gelmesi noktasında büyük önem taşımaktadır. Teşkilatın kurumsal anlamda, medya ile sağlıklı bir iletişim geliştirememesinin sebepleri arasında, çalışanların düşüncelerinin bu konuya dahil edilmemesi de bulunmaktadır. Kurumun medya ile ilişkilerinde bugüne kadar, kişilerin bulundukları konuma özel yaklaşımları belirleyici olmuştur. Bu durum, kurumsal gelişimin önünde büyük bir engel oluşturduğu gibi, medya ile iletişimin sağlıklı bir zemine taşınamamasına sebep olmuştur. Bu nedenle, günümüzün problemlerini çözmek ve geleceğe daha sağlam bir polis medya iletişimi bırakılması için çalışanların aşağıdaki tablolarda yansıtılan düşüncelerine kulak verilmelidir.

Tablo.29. Emniyet Teşkilatı’nın Medyayı Bilgilendirme Amaçlı Faaliyetlerini Yeterli Bulma Durumu

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	72	12,4
Katılıyorum	130	22,3
Fikrim yok	103	17,7
Katılmıyorum	169	29,0
Hiç katılmıyorum	108	18,6
Boş	4	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı’nın medyayı bilgilendirme amaçlı faaliyetleri yeterlidir” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 12,4’ü “tamamen katılıyorum”, % 22,3’ü “katılıyorum”, % 17,7’si “fikrim yok”, % 29,0’u “katılmıyorum”, % 18,6’sı “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların % 34,7’si Emniyet Teşkilatı’nın medyayı bilgilendirme amaçlı faaliyetlerini yeterli bulurken, % 47,6’sı yeterli bulmamaktadır. Bu konuda, % 17,7’lik bir kısmın “fikrim yok” şeklinde cevap vermesi dikkat çekicidir. Bu zamana kadar medyada polisiye konularda yaşanan olumsuzlukların temelinde, kurumsal olarak bu faaliyetlerin yeteri kadar yapılamamasıdır. Bu anketle bu yargı bir kere daha doğrulanmaktadır.

Tablo.30. Emniyet-Polis Muhabirlerinin Polisin Çalışmalarını Objektif Olarak Yansıttığını Düşünüyorum

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	50	8,5
Katılıyorum	100	17,1
Fikrim yok	115	19,7
Katılmıyorum	207	35,4
Hiç katılmıyorum	113	19,3
Boş	1	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet-Polis muhabirlerinin polisin çalışmalarını objektif olarak yansıttığını düşünüyorum” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 8,5’i “tamamen katılıyorum”, % 17,1’i “katılıyorum”, % 19,7’si “fikrim yok”, % 35,4’ü “katılmıyorum”, % 19,3’ü “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların çoğunluğu (% 54,7) Emniyet-polis muhabirlerinin polisin çalışmalarını objektif olarak yansıttığını düşünmezken, % 25,6’lık bir bölüm buna olumlu bakmaktadır. Yine, % 19,7 oranındaki çalışanların bu konuda “fikrim yok” demeleri dikkate değerdir.

Tablo.31. Medya Polis İlişkilerinin Daha Sağlıklı Bir Düzeye Gelmesi İçin Yapılacak Çalışmalarda En Büyük Görev Emniyet Teşkilatı’na Düşmektedir

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	211	36,1
Katılıyorum	189	32,3
Fikrim yok	37	6,3
Katılmıyorum	108	18,5
Hiç katılmıyorum	40	6,8
Boş	1	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Medya polis ilişkilerinin daha sağlıklı bir düzeye gelmesi için yapılacak çalışmalarda en büyük görev Emniyet Teşkilatı’na düşmektedir” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 36,1’i “tamamen katılıyorum”, % 32,3’ü “katılıyorum”, % 6,3’ü “fikrim yok”, % 18,5’i “katılmıyorum”, % 6,8’i “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların çoğunluğu (% 68,3) medya polis ilişkilerinin daha sağlıklı bir düzeye gelmesi için yapılacak çalışmalarda en büyük görevin Emniyet

Teşkilatı'na düştüğünü ifade etmiştir. Bu sonuç, polisteki özeleştirici kültürünün yaygınlığını göstermesi açısından da anlamlıdır.

Tablo.32. Emniyet Teşkilatı'nın Kurum Olarak Medya İle İletişimi Yeterlidir

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	50	8,6
Katılıyorum	136	23,3
Fikrim yok	91	15,6
Katılmıyorum	221	37,8
Hiç katılmıyorum	86	14,7
Boş	2	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı'nın kurum olarak medya ile iletişimi yeterlidir” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 8,6'sı “tamamen katılıyorum”, % 23,3'ü “katılıyorum”, % 15,6'sı “fikrim yok”, % 37,8'i “katılmıyorum”, % 14,7'si “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların çoğunluğu (% 52,5) Emniyet Teşkilatı'nın medya ile iletişiminin yeterli olmadığını düşünmektedir. Burada da, % 15,6'lık bir kesimin “fikrim yok” demesi ise, çalışanların önemli bir kısmının medya ile ilişkiler konusuna fazla dikkat etmediğini göstermektedir. Tablo 29'daki “Emniyet Teşkilatı'nın medyayı bilgilendirme faaliyetleri yeterlidir” yargısına çalışanların % 47,6'sının katılmaması cevapların tutarlılığını göstermesi açısından önemlidir.

3.2.4.2. Medya İle İletişimin Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Emniyet Teşkilatı'nın medya ile iletişiminin çalışanların verimliliğine etki ettiği düşünülmektedir. Yaygın kanaate göre, bu etkinin ise olumsuz olduğu değerlendirilmektedir. Günümüzde kurumların medya ile iletişimi her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Bu çerçevede, halkın her zaman desteğine ihtiyaç duyan bir kurum olan Emniyet Teşkilatı'nın algılanması noktasında medyanın etkisi büyüktür. Bu nedenle, medyanın yansıttığı polis algısının çalışanların verimliliğini nasıl etkilediği de önem kazanmaktadır. Aşağıdaki tabloda, bu alanda yapılacak çalışmalara ışık tutabilecek veriler ortaya konulmuştur.

Tablo.33. Medyanın Yansıttığı Polis İmajı/Algısının Çalışmaların Verimini Olumsuz Etkileme Durumu

Rütbe	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
GİH	0	0,0	3	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Polis Me.	193	39,2	171	34,8	46	15,2	64	13,0	18	3,7
Komiser yrd.	12	60,0	3	15,0	3	15,0	2	10,0	0	0,0
Komiser	1	5,3	8	42,1	1	5,3	8	42,1	1	5,3
Başkomiser	17	51,5	13	39,4	0	0,0	3	9,1	0	0,0
Emniyet A.	3	27,3	4	36,4	1	9,1	3	27,3	0	0,0
Şube Müd.	2	50,0	1	25,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0
Emn.Md.Yrd.	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Psikolog	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0
Toplam	228	39,0	204	34,9	51	8,7	81	13,9	20	3,4

Yukarıdaki tabloya göre, “Medyanın yansıttığı polis imajı/algısı çalışmalarının verimini olumsuz etkiliyor” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılan Genel İdari Hizmetli kadrosunda çalışanların % 100,0’ü “katılıyorum”; polis memurlarının % 39,2’si “tamamen katılıyorum”, % 34,8’i “katılıyorum”, % 15,2’si “fikrim yok”, % 13,0’u “katılmıyorum”, % 3,7’si “hiç katılmıyorum”; komiser yardımcılarının % 60,0’ı “tamamen katılıyorum”, % 15,0’ı “katılıyorum”, % 15,0’ı “fikrim yok”, % 10,0’ı “katılmıyorum”; komiserlerin % 5,3’ü “tamamen katılıyorum”, % 42,1’i “katılıyorum”, % 5,3’ü “fikrim yok”, % 42,1’i “katılmıyorum”, % 5,3’ü “hiç katılmıyorum”; başkomiserlerin % 51,5’i “tamamen katılıyorum”, % 39,4’ü “katılıyorum”, % 9,1’i “katılmıyorum”; Emniyet Amirlerinin % 27,3’ü “tamamen katılıyorum”, % 36,4’ü “katılıyorum”, % 9,1’i “fikrim yok”, % 27,3’ü “katılmıyorum”; Şube Müdürlerinin % 50,0’ı “tamamen katılıyorum”, % 25,0’ı “katılıyorum”, % 25,0’ı “katılmıyorum”; Emniyet Müdür Yardımcısı “katılıyorum”, psikolog ise “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Bu sonuçlara göre, amir ve memurlar, medyanın yansıttığı polis imajı/algısının çalışmaların verimini etkilemesi konusunda büyük oranda aynı fikri paylaşmaktadırlar. Yine, çalışanların büyük çoğunluğu (% 73,9) tarafından, medyanın yansıttığı polis imajı/algısının çalışmalarının verimini olumsuz etkilediği ifade edilmiştir. Bu da, medyanın yansıttığı polis imajı/algısının Emniyet Teşkilatı çalışanlarını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır.

3.2.5. Emniyet Teşkilatı’nda Halkla İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Emniyet Teşkilatı’nda halkla ilişkiler yıllardır üzerinde çalışılan, konuşulan ve tartışılan konulardan biridir. Akademik çalışmalarda da çeşitli açılardan ele alınan bu konunun, yapısal olarak bir sisteme kavuşturulması gerektiği üzerine ileri sürülen çeşitli fikirlerin anket sorularıyla sağlaması yapılmaya çalışılmıştır. Burada vurgulanan nokta, bireysel olarak halkla iletişim ve ilişkiler konusunda yapılan çalışmaların, yeni bir model olarak önerilen Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı tarafından sistemli bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesidir. Bu nedenle, şu andaki halkla ilişkilerin çalışanlarca nasıl değerlendirildiği de öğrenilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, halkın çalışanlarla kurduğu iletişimin onların verimliliğini nasıl etkilediğine dair sorulan soruya verilen cevaplar da tabloda gösterilmiştir.

3.2.5.1. Emniyet Teşkilatı Çalışanlarının Halkla İletişim Konusundaki Düşünceleri

Emniyet Teşkilatı’nda çalışanların halkla kurduğu iletişimin sağlıklı olması gerektiği konusunda devamlı olarak çeşitli görüşler ileri sürülmektedir. Bugüne kadar polis halk iletişiminde hep polisin olumsuz yanları ön plana çıkartılarak eleştirilmiştir. Ancak, bu iletişimin iki taraflı olduğu nedense göz ardı edilmiş ve halkın polisle kurduğu iletişimdeki olumsuzluklar pek dile getirilmemiştir. Devlet adına görev yaptığı için “mükemmel” olması beklenen polisin de insan olduğu ve karşısındaki kişilere göre davranabildiği dikkate alınmamıştır. Bu nedenle, Emniyet Teşkilatı’nın halkla iletişiminin sağlıklı hale gelmesi için yapılacak çalışmalarda devamlı olarak polisin eleştirilmesiyle mesafe almanın zor olacağının bilinmesi faydalı olacaktır. Emniyet Teşkilatı çalışanlarına halk tarafından yeterli düzeyde saygıya dayalı iletişim kurulması halinde karşılıklı iletişimin daha sağlıklı hale geleceği beklenilmelidir.

Tablo.34. Halkın İşle İlgili Olarak Benimle Kurduğu İletişim Sağlıklıdır

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	89	15,5
Katılıyorum	258	44,8
Fikrim yok	79	13,7
Katılmıyorum	118	20,5
Hiç katılmıyorum	32	5,6
Boş	10	1,7
Toplam	586	100

Yukarıdaki tabloya göre, “Halkın işle ilgili olarak benimle kurduğu iletişim sağlıklıdır” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 15,5’i “tamamen katılıyorum”, % 44,8’i “katılıyorum”, % 13,7’si “fikrim yok”, % 20,5’i “katılmıyorum”, % 5,6’sı “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların çoğunluğu (% 60,3) halkın işle ilgili olarak kendisiyle kurduğu iletişimin sağlıklı olduğuna inanmaktadır. Ancak bu sonuçlar, üzerinde ciddi bir çalışma yapılmasını gerektirecek kadar olumsuzluk bulunduğunu da göstermektedir. Emniyet Teşkilatı’nın kurum olarak halkla ilişkilerini geliştirdiği oranda, halkın da çalışanlarla daha sağlıklı bir iletişim kuracağı düşünülmektedir. Polis halk ilişkilerinin sadece medyada yer alan haberlere bakılarak değerlendirilmemesi gerektiği bu sonuçlarla ortaya çıkmaktadır.

Tablo.35. Kişisel Olarak Halkla Sağlıklı Bir İletişim Kurduğuma İnanıyorum

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	205	35,3
Katılıyorum	295	50,9
Fikrim yok	42	7,2
Katılmıyorum	31	5,3
Hiç katılmıyorum	7	1,2
Boş	6	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Kişisel olarak halkla sağlıklı bir iletişim kurduğuma inanıyorum” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 35,3’ü “tamamen katılıyorum”, % 50,9’u “katılıyorum”, % 7,2’si “fikrim yok”, % 5,3’ü “katılmıyorum”, % 1,2’si “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğu (% 86,2) kişisel olarak halkla sağlıklı bir iletişim kurduğuna inanmaktadır. Emniyet Teşkilatı’nda çalışanların

böyle bir düşünceye sahip olmaları olumlu bir gelişmedir, ancak bu yargıların sübjektif bir değerlendirme olduğu da dikkate alınmalıdır. Ayrıca, halkın da benzer yargılara vereceği cevaplarla karşılaştırılması daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesine imkan sağlayacaktır. Aksi takdirde, polis halk ilişkilerindeki problemin kimden ve nereden kaynaklandığını tespit etmek zorlaşacaktır.

Tablo.36. Emniyet Teşkilatı Personelinin Halkla Kurduğu İletişim Sağlıklıdır ve Güvene Dayalıdır

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	117	20,2
Katılıyorum	226	39,0
Fikrim yok	87	15,0
Katılmıyorum	116	20,0
Hiç katılmıyorum	33	5,7
Boş	7	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı personelinin halkla kurduğu iletişim sağlıklıdır ve güvene dayalıdır” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 20,2’si “tamamen katılıyorum”, % 39,0’ı “katılıyorum”, % 15,0’ı “fikrim yok”, % 20,0’ı “katılmıyorum”, % 5,7’si “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların çoğunluğu (% 59,2) Emniyet Teşkilatı personelinin halkla kurduğu iletişimin sağlıklı ve güvene dayalı olduğunu ifade etmiştir. Bu fikre katılmayanların oranı (% 25,7) ve bu konuda “fikrim yok” diyenlerin oranı (% 15,0) da dikkat çekicidir. Halk arasında polisin tavır ve davranışlarının güven verebilmesi için ciddi ve bilimsel çalışmalara ihtiyaç vardır. Özellikle ülkemizde düşüncenin bile suç olarak değerlendirildiği bir dönemin yaşandığı dikkate alınırsa, halkla sağlıklı ve güvene dayalı bir iletişim kurmanın zorlukları kendiliğinden ortaya çıkar. Ancak yine de çalışanların çoğunluğunun bu konu da olumlu düşünüyor olmaları, halkla polis arasında sağlıklı ve güvene dayalı bir ilişkinin tesis edilmesinin çok da zor olmadığını göstermektedir.

3.2.5.2. Halkla İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Emniyet Teşkilatı'nda çalışanların halkla iletişimi ile suçlularla iletişimi çoğu zaman birbirine karıştırılmaktadır. Bu konuda, Emniyet Teşkilatı açısından da düzeltilmesi gereken bir algılama söz konusudur. Polis açısından halkın tamamına potansiyel suçlu olarak bakılması ne kadar yanlış ise, halkın da polise suçlularla kurduğu iletişimi dikkate alarak yaklaşması yanlıştır. Burada, her iki tarafın birbirini doğru algılaması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi için gereken çalışma Emniyet Teşkilatı'ndan beklenmektedir. Kurum olarak halkla sağlıklı bir iletişim yolu bulmak ve bunu çalışanlarla birlikte başarmak durumundadır.

Tablo.37. Emniyet Teşkilatı'nın Genel Olarak Halkla İletişimi Çalışmalarının Verimini Pozitif Olarak Etkiliyor

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	179	30,9
Katılıyorum	262	45,2
Fikrim yok	64	11,0
Katılmıyorum	55	9,5
Hiç katılmıyorum	20	3,4
Boş	6	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı'nın genel olarak halkla iletişimi çalışmalarının verimini pozitif olarak etkiliyor” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 30,9'u “tamamen katılıyorum”, % 45,2'si “katılıyorum”, % 11,0'ı “fikrim yok”, % 9,5'i “katılmıyorum”, % 3,4'ü “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğu (% 76,1) Emniyet Teşkilatı'nın genel olarak halkla iletişiminin çalışmalarının verimini pozitif olarak etkilediğini ifade etmiştir. Buradaki olumlu sonuç da, Emniyet Teşkilatı açısından önemlidir ve dikkate alınmalıdır. Ancak, bir kurumun halkla ilişkilerde başarılı kabul edilebilmesi için olumsuzlukların sıfır düzeyine indirilmesi hedeflenmelidir. Ayrıca, halkın da benzer sorulara vereceği cevapların tespit edilerek bir karşılaştırma yapılması daha sağlıklı sonuçlar alınmasına imkan verecektir.

Tablo.38. Halkın İşle İlgili Olarak Benimle Kurduğu İletişim Verimimi Artırmaktadır

Rütbe	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
GİH	0	0,0	0	0,0	3	100,0	0	0,0	0	0,0
Polis Me.	124	25,5	243	49,9	64	13,1	47	9,7	9	1,8
Komiser yrd.	3	15,8	7	36,8	7	36,8	2	10,5	0	0,0
Komiser	1	5,3	14	73,7	3	15,8	1	5,3	0	0,0
Başkomiser	8	23,5	22	64,7	2	5,9	2	5,9	0	0,0
Emniyet A.	5	45,5	4	36,4	1	9,1	1	9,1	0	0,0
Şube Müd.	1	25,0	3	75,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Emn.Md.Yrd.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0
Psikolog	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Toplam	142	24,5	293	50,6	81	14,0	54	9,3	9	1,6

Yukarıdaki tabloya göre, “Halkın işle ilgili olarak benimle kurduğu iletişim verimimi artırmaktadır” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılan Genel İdari Hizmetli kadrosunda çalışanların % 100,0’ı “fikrim yok”; polis memurlarının % 25,5’i “tamamen katılıyorum”, % 49,9’u “katılıyorum”, % 13,1’si “fikrim yok”, % 9,7’si “katılmıyorum”, % 1,8’i “hiç katılmıyorum”; komiser yardımcılarının % 15,8’i “tamamen katılıyorum”, % 36,8’i “katılıyorum”, % 36,8’i “fikrim yok”, % 10,5’i “katılmıyorum”; komiserlerin % 5,3’ü “tamamen katılıyorum”, % 73,7’si “katılıyorum”, % 15,8’i “fikrim yok”, % 5,3’ü “katılmıyorum”; başkomiserlerin % 23,5’i “tamamen katılıyorum”, % 64,7’si “katılıyorum”, % 5,9’u “fikrim yok”, % 5,9’u “katılmıyorum”; Emniyet Amirlerinin % 45,5’i “tamamen katılıyorum”, % 36,4’ü “katılıyorum”, % 9,1’i “fikrim yok”, % 9,1’i “katılmıyorum”; Şube Müdürlerinin % 25,0’ı “tamamen katılıyorum”, % 75,0’ı “katılıyorum”; Emniyet Müdür Yardımcısı “katılmıyorum”, psikolog ise “fikrim yok” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Bu konuda amir ve memurların büyük oranda aynı ve olumlu düşündükleri görülmekle birlikte, komiser ve komiser yardımcılarının önemli oranda (% 15,8 ve % 36,8) “fikrim yok” şeklinde cevap vermelerinin anlamlı olduğu düşünülmektedir. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğu (% 75,1) halkın işle ilgili olarak kendisiyle kurduğu iletişimin verimlerini artırdığını düşünmektedir. Bu fikre katılmayanların oranı (% 10,9) oldukça düşük olmasına rağmen, bu konuda “fikrim yok” diyenlerin oranı (% 14,0) önemlidir. Halkın işle ilgili olarak çalışanlarla kurduğu iletişimin verimi artırması Emniyet Teşkilatı açısından önemli bir kazançtır.

3.2.6. Emniyet Teşkilatı’nda Yazılı İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Emniyet Teşkilatı’nda yazılı iletişim olgusu her zaman var olmasına rağmen bugüne kadar kurumsal iletişim boyutuyla pek ele alınmamıştır. Daha çok resmi yazışma kavramı çerçevesinde değerlendirilen bu konunun, kurumsal iletişim kavramı boyutunun öne çıkarılması gerektiğinden hareketle böyle bir başlık oluşturuldu. Emniyet Teşkilatı’nda en çok yapılan işlerden biri olan tutanak, üst yazı, bilgi notu gibi yazılı iletişimin çalışanlar tarafından nasıl anlaşıldığı ve verimliliklerine etkisi bu kısımda ortaya konulmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde anlatıldığı gibi bu çalışmayla birlikte, Emniyet Teşkilatı’nda yazılı iletişim kavramı kurumsal iletişim açısından literatüre kazandırılmıştır.

3.2.6.1. Çalışanların Yazılı İletişim Konusundaki Düşünceleri

Emniyet Teşkilatı çalışanları açısından yazılı iletişimden ne anlaşıldığının ortaya konulması, bu çalışma açısından önemli bir yere sahiptir. “Resmi yazı ve tutanak” kültürüyle çalışan bir kurumda, bu kavramlara iletişim boyutunun eklenmesi çalışmayı daha anlamlı hale getirmektedir. Çalışanların kanunlardan başlayarak düzenlenen tutanaklara kadar yapılan yazışmaların tamamını yazılı iletişim olarak ifade etmeleri kurum açısından faydalı bir gelişmedir.

Tablo.39. Emniyet Teşkilatı’nda Yazılı İletişim Denildiğinde Ne Anlaşılmaktadır

	Sayı	Yüzde (%)
Raporlar, tutanaklar, üst yazılar	88	15,2
Defterler	-	-
Haber ve bilgi notları	13	2,2
Kanunlar, tüzükler, yönetmelikler	5	0,9
Genelgeler, tamimler, talimat yazıları	28	4,8
Hepsi	446	76,9
Boş	6	
Toplam	586	100,0

Uygulanan ankette, “Emniyet Teşkilatı’nda yazılı iletişim denildiğinde ne anladıklarına” dair çalışanlara yöneltilen soruya verilen cevaplar incelendiğinde; çok

büyük bir çoğunluğun (% 76,9) raporlar, tutanaklar, üst yazılar, defterler, haber ve bilgi notları, kanunlar, tüzükler, yönetmelikler, genelgeler, tamimler, talimat yazılarının tamamını yazılı iletişim olarak algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo.40. Polislin Tuttuğu Tutanak Adli Makamlarda Suçluların Cezalandırılmasında Çok Büyük Önem Taşımaktadır

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	226	38,6
Katılıyorum	209	35,7
Fikrim yok	38	6,5
Katılmıyorum	75	12,8
Hiç katılmıyorum	37	6,3
Boş	1	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Polisin tuttuğu tutanak adli makamlarda suçluların cezalandırılmasında çok büyük önem taşımaktadır” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 38,6’sı “tamamen katılıyorum”, % 35,7’si “katılıyorum”, % 6,5’i “fikrim yok”, % 12,8’i “katılmıyorum”, % 6,3’ü “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğu (% 74,3) polisin tuttuğu tutanağın adli makamlarda suçluların cezalandırılmasında çok büyük önem taşıdığını ifade etmiştir. Suçluların yakalanması ve çoğu zaman adliyeden serbest kalması ile ilgili olarak yapılan eleştirilerde, bu konuda verilen cevapların dikkate alınması gerekmektedir. Polisin, düzenlediği tutanağın önemini kavramış olması adaletin sağlanmasında önemli bir gelişmedir.

3.2.6.2. Yazılı İletişimin Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Emniyet Teşkilatı çalışanlarından beklenen en önemli özellik tutanak tutabilmek ve resmi yazı yazabilmektir. Bu nedenle, sokakta suçlu da kovalansa, büroda çeşitli hizmetlere ait işlemler de yapılırsa, polis için en önemli görev, yaptığı işi tutanağa ya da yazıya geçirebilmesidir. Ancak, bu önemli görevin polisin suçlularla mücadelede verimini düşürdüğü konusu zaman zaman tartışılmaktadır. Bu çerçevede, yapılan ankette bu soru çalışanlara sorulmuş ve cevaplar aşağıdaki tabloda ortaya konulmuştur.

Tablo.41. Emniyet Teşkilatı'ndaki Yazılı İletişimin (Tutanaklar, Üst Yazılar, Raporlar vb.) Verimi Düşürme Durumu

Rütbe	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
GİH	1	33,3	1	33,3	0	0,0	1	33,3	0	0,0
Polis Me.	57	11,7	86	17,6	79	16,2	178	36,4	89	18,2
Komiser yrd.	1	5,0	5	25,0	4	20,0	6	30,0	4	20,0
Komiser	1	5,3	2	10,5	0	0,0	14	73,7	2	10,5
Başkomiser	2	5,9	3	8,8	2	5,9	17	50,0	10	29,4
Emniyet A.	0	0,0	3	27,3	1	9,1	5	45,5	2	18,2
Şube Müd.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	25,0	3	75,0
Emn.Md.Yrd.	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Psikolog	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0	0	0,0
Toplam	62	10,7	101	17,4	87	14,9	222	38,1	110	18,9

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı'ndaki yazılı iletişim (tutanaklar, üst yazılar, raporlar vb.) verimimi düşürmektedir” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılan Genel İdari Hizmetli kadrosunda çalışanların % 33,3'ü “tamamen katılıyorum”, % 33,3'ü “katılıyorum”, % 33,3'ü “katılmıyorum”; polis memurlarının % 11,7'si “tamamen katılıyorum”, % 17,6'sı “katılıyorum”, % 16,2'si “fikrim yok”, % 36,4'ü “katılmıyorum”, % 18,2'i “hiç katılmıyorum”; komiser yardımcılarının % 5,0'ı “tamamen katılıyorum”, % 25,0'ı “katılıyorum”, % 20,0'ı “fikrim yok”, % 30,0'ı “katılmıyorum”, % 20,0'ı “hiç katılmıyorum”; komiserlerin % 5,3'ü “tamamen katılıyorum”, % 10,5'i “katılıyorum”, % 73,7'si “katılmıyorum”, % 10,5'i “hiç katılmıyorum”; başkomiserlerin % 5,9'u “tamamen katılıyorum”, % 8,8'i “katılıyorum”, % 5,9'u “fikrim yok”, % 50,0'ı “katılmıyorum”, % 29,4'ü “hiç katılmıyorum”; Emniyet Amirlerinin % 27,3'ü “katılıyorum”, % 9,1'i “fikrim yok”, % 45,5'i “katılmıyorum”, % 18,2'i “hiç katılmıyorum”; Şube Müdürlerinin % 25,0'ı “katılmıyorum”, % 75,0'ı “hiç katılmıyorum”; Emniyet Müdür Yardımcısı “katılıyorum”, psikolog ise “fikrim yok” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Bu konuda amir ve memurların büyük oranda aynı fikri paylaştığı görülmektedir. Buna göre, çalışanların çoğunluğu (% 57,0) Emniyet Teşkilatı'ndaki yazılı iletişimin (tutanaklar, üst yazılar, raporlar vb.) verimi düşürmediğini ifade etmiştir. Bu konuda “fikrim yok” diyenlerin oranı (% 14,9) ve bu fikre katılanların oranı (% 28,1) önemli derecede yüksektir. Bu sonuç aynı zamanda çalışanların Emniyet Teşkilatı'nda yazılı iletişimin üretilen hizmetin bir parçası olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

3.2.7. Emniyet Teşkilatı’nda Diğer Kurum ve Kuruluşlarla İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Emniyet Teşkilatı’nın diğer kurum ve kuruluşlarla iletişimi konusunda stratejik ve kurumsal bir anlayışa ihtiyacı olduğundan hareketle çalışanların verimliliğine etkisi tespit edilmeye çalışıldı. Yapısal olarak bu tarz bir iletişim konusunda politika, strateji ve yöntem geliştiren bir birimin olmayışı, kurum açısından bir eksikliktir. Bu sebeple, diğer kurum ve kuruluşlarla çalışanların iletişimini daha sağlıklı hale getirecek bir yapı, çalışanların verimliliğine olumlu şekilde etki edecektir. Bu bölümde, anket sorularıyla mevcut haliyle diğer kurum ve kuruluşlarla iletişimin çalışanların verimliliğine nasıl etki ettiği ortaya konulmuştur.

3.2.7.1. Çalışanların Diğer Kurum ve Kuruluşlarla İletişim Konusundaki Düşünceleri

Emniyet Teşkilatı’nın kurumsal olarak diğer kurum ve kuruluşlarla iletişimi konusunda çokça tartışma yaşanmasına rağmen, bu konuda yazılı hale getirilmiş bir politika bulunmamaktadır. Ülkemizin belki de en önemli problemlerinin başında, kurumlar arasındaki uyumun yeteri kadar olmamasıdır. Ülkenin huzur ve güvenliğinden sorumlu bir kurum olan Emniyet Teşkilatı’nın, kurumsal olarak bu konuya daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

Tablo.42. Emniyet Teşkilatı’nın Diğer Devlet Kurumlarıyla İletişimi Başarılıdır

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	84	14,4
Katılıyorum	194	33,3
Fikrim yok	107	18,4
Katılmıyorum	150	25,7
Hiç katılmıyorum	48	8,2
Boş	3	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı’nın diğer devlet kurumlarıyla iletişimi başarılıdır” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 14,4’ü

“tamamen katılıyorum”, % 33,3’ü “katılıyorum”, % 18,4’ü “fikrim yok”, % 25,7’si “katılmıyorum”, % 8,2’si “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların % 47,7’si Emniyet Teşkilatı’nın diğer devlet kurumlarıyla iletişimini başarılı bulmakta, % 33,9’u başarılı olmadığını düşünmekte ve % 18,4’ü ise bu konuda fikrim yok demektedir. Emniyet Teşkilatı’nın diğer devlet kurumlarıyla iletişiminin başarılı olduğunu düşünenlerin oranının böyle düşünmeyenlerden fazla olması kurum açısından olumlu olarak değerlendirilebilir. Ancak, bu konuda olumsuz düşünenlerle fikrim yok diyenler birlikte ele alındığında ortaya çıkan oran (% 51,9) dikkate alınmalı ve değerlendirilmelidir. Emniyet Teşkilatı’nın kurumsal iletişim açısından ilerleme kaydedebilmesi için yönetimin kararlılığına ve liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo.43. Emniyet Teşkilatı’nın Diğer Güvenlik Kurumlarıyla İletişimi Başarılıdır

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	63	10,8
Katılıyorum	209	36,0
Fikrim yok	103	17,7
Katılmıyorum	156	26,9
Hiç katılmıyorum	50	8,6
Boş	5	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı’nın diğer güvenlik kurumlarıyla iletişimi başarılıdır” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 10,8’i “tamamen katılıyorum”, % 36,0’ı “katılıyorum”, % 17,7’si “fikrim yok”, % 26,6’sı “katılmıyorum”, % 8,6’sı “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların % 46,8’i Emniyet Teşkilatı’nın diğer güvenlik kurumlarıyla iletişimini başarılı bulmakta, % 35,5’i bu fikre katılmamakta ve yüzde 17,7’si ise bu konuda fikrim yok demektedir. Bu konuda da olumsuz düşünenlerle fikrim yok diyenler birlikte ele alındığında, önemli bir oran (% 53,2) ortaya çıkmaktadır. Emniyet Teşkilatı’nın diğer güvenlik kurumlarıyla iletişiminin başarılı olup olmadığı değerlendirilirken, olumlu düşünenlerin dışındakilerin dikkate alınması gelişmeye yönelik çalışmaları hızlandıracaktır.

Tablo.44. Emniyet Teşkilatı’nın Sivil Toplum Kuruluşları ve Özel Sektörle İletişimi Başarılıdır

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	51	8,8
Katılıyorum	194	33,3
Fikrim yok	115	19,8
Katılmıyorum	177	30,4
Hiç katılmıyorum	45	7,7
Boş	4	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı’nın sivil toplum kuruluşları ve özel sektörle iletişimi başarılıdır” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 8,8’i “tamamen katılıyorum”, % 33,3’ü “katılıyorum”, % 19,8’i “fikrim yok”, % 30,4’ü “katılmıyorum”, % 7,7’si “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların % 42,1’i Emniyet Teşkilatı’nın sivil toplum kuruluşları ve özel sektörle iletişimini başarılı bulmakta, % 38,1’i bu fikre katılmamakta ve % 19,8’i bu konuda fikrim yok demektedir. Emniyet Teşkilatı’nın sivil toplum kuruluşları ve özel sektörle iletişimini başarılı bulanların oranı (% 42,1) başarılı bulmayanların oranından (% 38,1) fazla olması önemli olmasına rağmen, başarılı bulmayanlarla fikrim yok diyenlerin oranı (% 57,9) birlikte değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuç daha önemli hale gelmektedir. Bu sonuçların kurumsal iletişimle ilgili olarak yapılacak çalışmalarda, gerçekçi bir değerlendirme yapılabilmesine kaynak teşkil etmesi gerekmektedir.

3.2.7.2. Diğer Kurum Ve Kuruluşlarla İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi

Emniyet Teşkilatı’nın diğer kurum ve kuruluşlarla iletişiminin çalışanların verimliliğini etkilediği kabul edilen bir gerçektir. Özellikle, yapılan hizmetlerin kesiştiği durumlarda diğer kurum ve kuruluşlarla iletişim daha da önemli hale gelmektedir. Bunun yanında, polisin kamu güvenliği ve asayişin sağlanması noktasındaki sorumluluğu, diğer kurum ve kuruluşlarla olan iletişimi gerekli kılmaktadır. Ancak, bu iletişim sağlıklı olduğu ölçüde verimliliği olumlu etkilemektedir.

Tablo.45. Diğer Kurum ve Kuruluşların Polisle İletişimi Sağlıklıdır ve Verimi Artırmaktadır

Rütbe	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Hiç Katılmıyorum	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
GİH	0	0,0	1	33,3	1	33,3	1	33,3	0	0,0
Polis Me.	56	11,5	143	29,4	110	22,6	133	27,4	44	9,1
Komiser yrd.	0	0,0	2	10,0	10	50,0	4	20,0	4	20,0
Komiser	0	0,0	2	10,5	4	21,1	11	57,9	2	10,5
Başkomiser	1	2,9	3	8,8	2	5,9	24	70,6	4	11,8
Emniyet A.	0	0,0	4	36,4	1	9,1	6	54,5	0	0,0
Şube Müd.	0	0,0	3	75,0	0	0,0	1	25,0	0	0,0
Emn.Md.Yrd.	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0
Psikolog	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	100,0	0	0,0
Toplam	57	9,8	158	27,3	128	22,1	182	31,4	54	9,3

Yukarıdaki tabloya göre, “Diğer Kurum ve Kuruluşların polisle iletişimi sağlıklıdır ve verimi artırmaktadır” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılan Genel İdari Hizmetlilerin % 33,3’ü “katılıyorum”, % 33,3’ü “fikrim yok”, % 33,3’ü “katılmıyorum”; polis memurlarının % 11,5’i “tamamen katılıyorum”, % 29,4’ü “katılıyorum”, % 22,6’sı “fikrim yok”, % 27,4’ü “katılmıyorum”, % 9,1’i “hiç katılmıyorum”; komiser yardımcılarının % 10,0’ı “katılıyorum”, % 50,0’ı “fikrim yok”, % 20,0’ı “katılmıyorum”, % 20,0’ı “hiç katılmıyorum”; komiserlerin % 10,5’i “katılıyorum”, % 21,1’i “fikrim yok”, % 57,9’u “katılmıyorum”, % 10,5’ü “hiç katılmıyorum”; başkomiserlerin % 2,9’u “tamamen katılıyorum”, % 8,8’i “katılıyorum”, % 5,9’u “fikrim yok”, % 70,6’sı “katılmıyorum”, % 11,8’i “hiç katılmıyorum”; Emniyet Amirlerinin % 36,4’ü “katılıyorum”, % 9,1’i “fikrim yok”, % 54,5’i “katılmıyorum”; Şube Müdürlerinin % 75,0’ı “katılıyorum”, % 25,0’ı “katılmıyorum”; Emniyet Müdür Yardımcısı ve psikolog ise “katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Bu sonuçlara göre, polis memurları, komiser yardımcıları ve komiserler bu konuda büyük oranda fikrim yok derken, üst rütbedeki amirler büyük oranda olumsuz düşünmektedirler. Buna göre, çalışanların yüzde 37,1’i diğer kurum ve kuruluşların polisle iletişimini sağlıklı bulmakta ve verimi artırdığını düşünmekte, yüzde 40,7’si bu fikre katılmamakta ve yüzde 22,1’i bu konuda fikrim yok demektedir. Bu sonuçlara göre, çalışanların çoğu diğer kurum ve kuruluşların polisle iletişimini sağlıklı bulmamaktadır. Ayrıca, bu konuda fikrim yok diyenlerin oranının (% 22,1) çok yüksek çıkması ise düşündürücüdür.

3.3. DAHA VERİMLİ BİR EMNİYET TEŞKİLATI İÇİN YENİ BİR MODEL: KURUMSAL İLETİŞİM DAİRE BAŞKANLIĞI

Ülkeleri geri, kurumları geleceksiz bırakan nedenlerin başında bilgiye ve bilgi yönetimine karşı takınılan tutumlar gelmektedir.²³ Bugünün sorunlarını çözmek için uğraşırken aynı zamanda yarına dair endişeleri ortadan kaldırmak ve beklentiler çerçevesinde bir gelecek inşa edilmek isteniyorsa bilgi çok iyi yönetilmelidir. Emniyet Teşkilatı olarak değil 10 yıl öncesinin, 1 yıl öncesinin algılarıyla çalışmaya ve yönetmeye devam edilirse bugünün problemleri çözülemediği gibi yarına da dev gibi sorunlar bırakılacağı bilinmelidir. “Günü kurtaran adam olmak” bireysel açıdan şöhret ve benzeri getirileri olan bir yaklaşımdır. Ancak, çağı yakalamak ve gerçekten verimli bir teşkilat olabilmek için bireysel başarıları kurumsal başarılarla dönüştürmek gerekmektedir.

Bireysel başarıların üzerine inşa edilen kurumsal başarılar ya da bireysel hatalarla zarar gören kurumsal itibar dönemi geride bırakılmak isteniyorsa, olaylara bilginin ışığında çağdaş bir pencereden bakma zamanı gelmiştir. İçinde yaşadığımız dünyada, artık her şey bireyin algı dünyasına göre şekillenmekte ve çok hızlı yayılmaktadır. Duyu organları yoluyla alınan uyaranların organizmanın beklenti, gereksinim ve dikkat süreçlerinin kılavuzluğunda yorumlanma ve anlamlandırılma süreçleri olarak tanımlanan algı²⁴ herkesi ve her kurumu yeniden biçimlendirmektedir. Algılar değiştikçe kişiler ve kurumlar da kendini buna uydurmak zorunda hissetmektedir.

Lindstrom’un ifade ettiği gibi iletişim dünyası da sürekli değişmektedir. Etkileşim belli başlı bir katalizör halini almıştır. Etkileşim kavramı bizi, talepleri hiç bitmeyen tüketici için sürekli değerlendirme ve tasarımıyla yaparak, tek tek her iletişimi yeni baştan düşünmek zorunda bırakmaktadır.²⁵ Benzer şekilde, Bilgi Edinme Yasası, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi, Uluslar arası Gözlemciler, İnsan

²³ Özcan Yeniçeri ve Mehmet İnce, **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005, s. 18

²⁴ Ayhan Aydın, **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, 3. baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2001, s.155

²⁵ Martin Lindstrom, **Duyular ve Marka**, (Çeviren: Ümit Şensoy), İstanbul, Optimist Yayınları, 2006, s. 14

Hakları Örgütleri, Medya gibi birçok faktör Emniyet Teşkilatı'nın eylem ve işlemlerini yeniden düşünmesine ve çalışmalarını gözden geçirmesine neden olmaktadır.

Değişen ve dönüşen dünyada elbette Emniyet Teşkilatı da bundan etkilenmekte ve kendini dönüştürmektedir. Bu çalışmayla, birçok alanda kendini yenileyen Emniyet Teşkilatı'nın dönüşümüne katkı sunmak amacıyla, iletişim ve verimlilik açısından bilimsel tespitler yapılmakta ve yeni bir model ortaya konulmaktadır. Emniyet Teşkilatı'nın nasıl daha verimli olacağı konusunda birçok argüman ileri sürülebilecektir. Ancak bu tezde, algılamayı da kapsayan iletişim çok iyi yönetildiğinde daha verimli bir kurum olunacağı, çalışanların daha verimli hizmet üreteceği ileri sürülmektedir. Polislik mesleğinin usta-çırak ilişkisinin dışında profesyonel anlamda, kurumsal olarak yerine getirilmesi durumunda daha verimli bir teşkilat haline gelineceği savunulmaktadır.

Bir kurumun 10 ile 30 yıl sonraki halini düşünen ve zihninde onu şekillendiren yöneticiler vizyon sahibidirler.²⁶ Emniyet Teşkilatı'nda hükümetler tarafından atanan ve her an değişebilecek yöneticilerin, her şeye rağmen kurumun 10 ile 30 yıl sonraki halini düşünmeleri beklenilmektedir. Bu beklentiye paralel olarak kurumun iletişimini dolayısıyla Emniyet Teşkilatı'nın imajını ve itibarını yönetecek, merkezde Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın ve illerde Kurumsal İletişim Şube Müdürlükleri'nin kurularak iletişim merkezli bir yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir.²⁷

İmaj, kendimizin ya da başkalarının zihninde oluşan, bilgilenme, yargılama, ilişkiler gibi etkileşimlerle biçimlenen bir imgedir. Algılama ile ilgili akılda tutulması gereken ilk nokta ise “algı yaratıcıdır” ilkesidir. Bir gerçeğin algılanış şekli o gerçeği yeniden yaratır. İmajlar, gerçeklerin zihnimizdeki kopyalarıdır.²⁸ Bu yüzden her gün yeniden algılanan ve sürekli istemediği/hak etmediği bir imajı taşımak zorunda kalan

²⁶ Abdullah Karaman, **Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005, s. 17

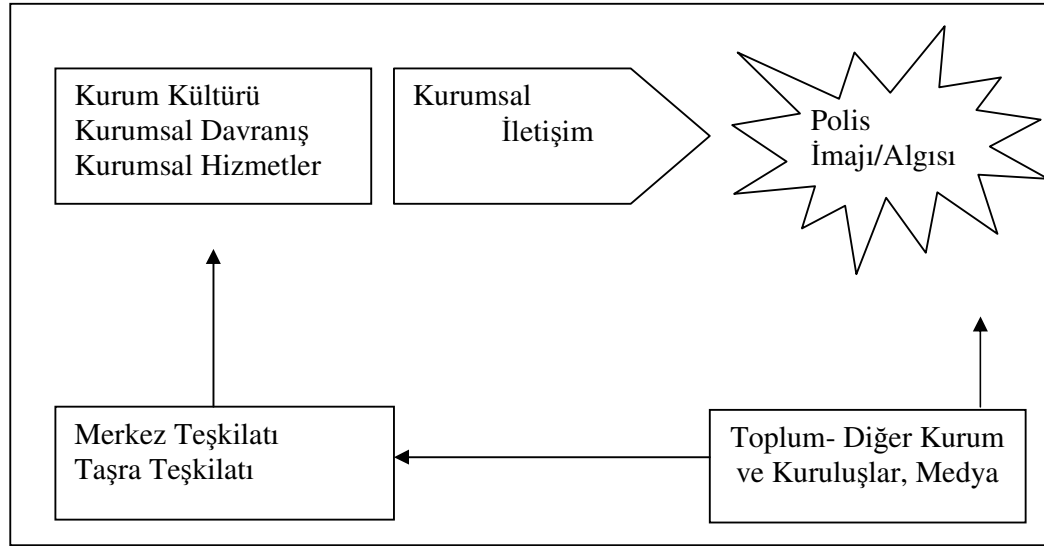
²⁷ 222 APK Uzmanı Emniyet Müdürlerimize 25.01.2001 tarih ve 026077 sayılı yazı ile görüşlerinin bildirilmesi istenilerek yapılan “Polis Teşkilatı'nın İçinde Bulunduğu Sorunlar” başlıklı çalışmada benzer bir görüş, “Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü Daire Başkanlığı seviyesinde örgütlenmelidir” şeklinde dile getirilmiştir. <http://www.emniyet.gov.tr/StratejiGelistirmeDB/arastirma/ETK/index.htm>, erişim: 14.11.2006

²⁸ Özlem Çakır, **Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Sosyal Yaşam Etiketleri**, 7. Baskı, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2005, s. 19-22

Emniyet Teşkilatı'nın bu gerçeğe yeni ve kalıcı bir çözüm getirmesi hem ülke açısından hem de çalışanlar açısından yararlı olacaktır. Bu çözümü üretecek birim ise, iletişim konusuna adanmış bilgili ve donanımlı çalışanlarla kurulacak Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı olacaktır.

Her kurum ya da kişi için gerçek, etkilemek istedikleri insanların düşünceleri, duygularıdır. Bu durumda gerçek ile imaj tanımları özdeşleşir. “Ben aslında dürüst, çalışkan bir insanım/kurumum ama insanlar beni yanlış tanıyor” deme hakkı bulunmamaktadır. İletişimde “beni anlamıyorlar” ya da “yanlış tanıyorlar” demek, ciddi bir sorunu işaret eder. Kurum imajı, tüm etkileşim gruplarının kurum hakkında sahip olduğu algılamalardır ve etkileşim gruplarıyla ilgili çevrelerin kurum hakkında sahip olduğu inançlar bütünüdür.²⁹ Emniyet Teşkilatı'nın ve polislerin de “halkımız ya da medya bizi anlamıyor” deme hakkı yoktur. Yöneticilerin çalışanlarına veya memurların amirlerine “ben aslında öyle değil böyleyim” demesi sorunlu bir yaklaşımdır. Tüm bu imaj/algılama dolayısıyla iletişim faaliyetlerinin profesyonel olarak yönetilmesi verimlilik açısından da oldukça önem taşımaktadır.

Şekil 3.3.1. Polis Algısının Oluşmasında Kurumsal İletişim Fonksiyonu



Yukarıdaki şekilde³⁰ ortaya konulmaya çalışıldığı gibi, merkez ve taşra teşkilatı ile kurum kültürü ve kurumsal davranışlarıyla birlikte Emniyet Teşkilatı

²⁹ Ferruh Uztuğ, **Siyasal İletişim Yönetimi**, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2004, s. 35

³⁰ Adı geçen eserde UZTUĞ'un Siyasi Partiler için oluşturduğu şekilden esinlenilmiştir.

tarafından çeşitli hizmetler sunulmakta, sonuç olarak da medya, toplum ve diğer kurum/kuruluşlar nezdinde bir polis imajı/algısı oluşmaktadır. Burada, hem hizmetin yerine getiriliş aşamasında hem de sunuluş aşamasında kurumsal iletişim devreye girmektedir. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın toplumda bugüne kadar oluşan polis imajı/algısını geliştireceği yeni yöntem ve politikalarla daha iyiye dönüştürmesi beklenmelidir. Bu yöntem ve teknikler, topluma bir yanılsama yaptırmak şeklinde değil, iletişimin gücünü ve etkisini hem kurum kültürünün hem de kurumsal davranışların geliştirilmesi ve verilen hizmetin kalitesinin artması yönünde kullanılmalıdır.³¹

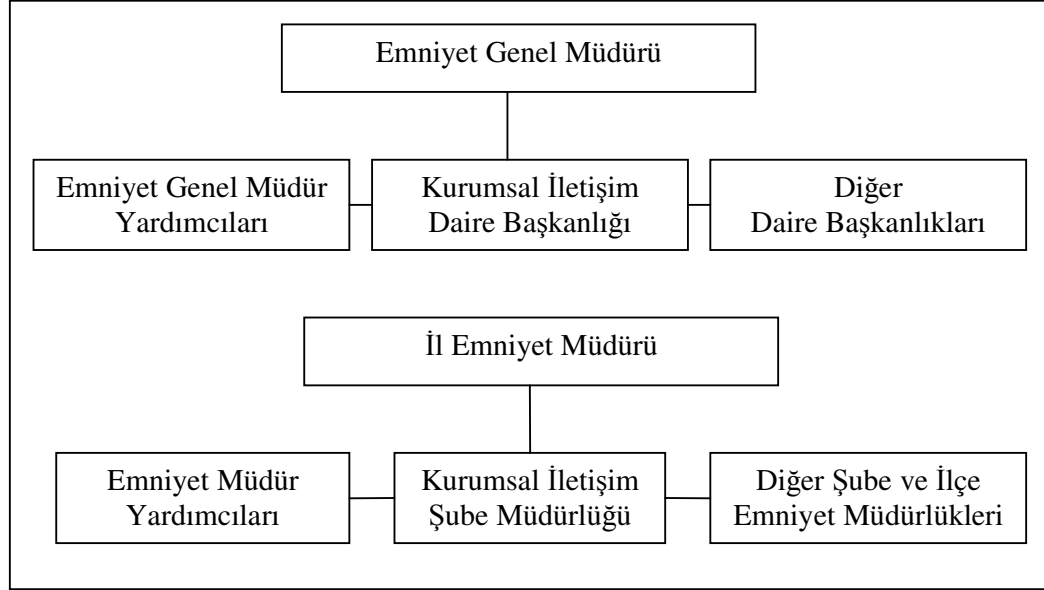
3.3.1. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın Kurum Yapısı İçindeki Yeri

Emniyet Genel Müdürlüğü'nün kurum yapısı incelendiğinde, Merkez Teşkilatı ve Taşra Teşkilatı şeklinde ikili bir ayrımla karşılaşılır. Merkez Teşkilatı'nın üst kurumları ise Daire Başkanlıklarıdır. Emniyet Genel Müdürlüğü'nün mevcut yapılanması içerisinde Emniyet Genel Müdürlüğü sözcülüğü bu alandaki bir ihtiyacı karşılamak üzere ihdas edilmesine rağmen Genel Müdürlüğün basın, protokol ve halkla ilişkileri Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü bünyesinde yürütülmektedir. Taşra Teşkilatı olarak adlandırılan illerde de aynı Şube Müdürlükleri görevlendirilmiştir.

Kaçakçılık ve Organize Suçlar, Terörle Mücadele, Güvenlik, Asayiş gibi Daire Başkanlıkları ülkenin ve halkın güvenliğini sağlamak üzere illerdeki Şube Müdürlükleri ile koordineli çalışmaktadırlar. Tüm bu faaliyetler polisliğin mesleki tarafını ifade ederken diğer taraftan Türkiye'nin en büyük kurumlarından biri olan Emniyet Genel Müdürlüğü yönetilen ve hizmet üreten bir kurum olarak yaşamaya devam etmektedir. Bugüne kadar daha çok meslek olarak incelenen, araştırılan ve geliştirilen polisliğin günümüzün çağdaş organizasyon ve yönetim yaklaşımları çerçevesinde yeniden yapılandırılması gerekmektedir.

³¹ 28 Mart 2007 tarihinde İstanbul Emniyet Müdürlüğü Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından düzenlenen ve bütün birimlerden katılımın sağlandığı “ Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Sosyal Yaşam Etkileri Konferansı” bu çerçevede yapılacak çalışmalara bir örnek olarak gösterilebilir.

Şekil 3.3.1.1. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın Kurum Yapısı İçindeki Yeri



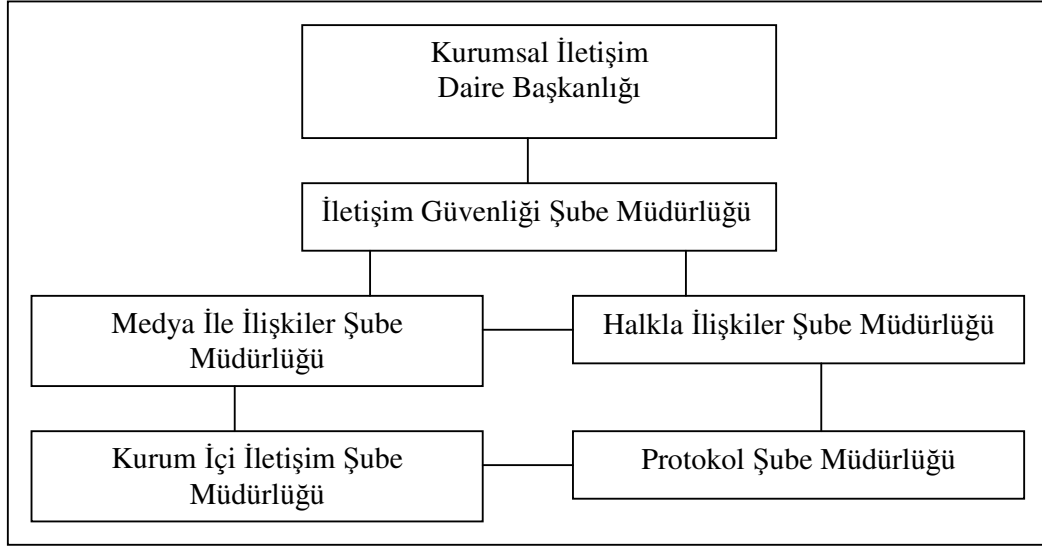
Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı, aşağıda anlatılan amaçlar doğrultusunda kurulduğu takdirde oluşturulacak yasal altyapı ve çalışma yönergesiyle beraber çalışanlara net hedefler ortaya koyan görev tanımları belirlenmelidir. Bu görev tanımları çerçevesinde iş süreçleri aşama aşama yazılı hale getirilmelidir. Burada çalışanların kurum içi ve kurum dışı iletişim adına yapacakları işlerin açık, anlaşılır ve uygulanabilir şekilde yazılmasına dikkat edilmelidir. Emniyet Teşkilatı'nın genel vizyonuyla uyumlu olarak kurumsal iletişimi teşkilatın merkezine oturtacak bir vizyon, misyon ve strateji belgesi hazırlanmalı ve tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır.

3.3.2. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın Yapısı

Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın Emniyet Genel Müdürlüğü yapısı içindeki yeri kadar birim olarak kendi içindeki yapısı da önem taşımaktadır. Çünkü bu yapılanma kurumun veriminin artması için yapılacak çalışmaların başarıya ulaşmasında etkili olacaktır. Burada, geliştirilmeye uygun basit bir model ortaya konulacaktır. Bu modele göre oluşturulacak yapının insan kaynağının seçilmesi, eğitilmesi ve beklentilere uygun çalıştırılması yönetimin sorumluluğu ve

kararlılığıyla ilgilidir. Yönetimin cesaretlendirmesi ve desteğiyle oluşturulacak bu yapının iller bazında da benzer süreçlere tabi tutulması gereklidir. Zira, topyekün verimlilik artışına ulaşmak için aynı anlayış ve kararlılık ortaya konulmalıdır.

Şekil 3.3.2.1. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın Yapısı



Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere, modelimizde Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı yapısı içerisinde kurumun medya ve halkla ilişkilerini, kurum içi iletişimini ve protokol işlerini yürütecek şube müdürlükleri ile kurumun iletişim güvenliğini sağlamak üzere çalışacak bir şube müdürlüğü de önerilmektedir.³² Yukarıda önerilen yapı merkezde şube müdürlükleri şeklinde örgütlendirilirken illerde ise büro amirlikleri olarak kurulmaktadır. Her şube kendi görev alanında çalışırken birbiriyle de bilgi paylaşımı içerisinde olmaktadır.

³² Günümüz internet çağında bilginin hızlı yayılması aynı zamanda kurumların iletişim güvenliği konusunda endişelenmelerini de beraberinde getirmektedir. 2007 yılı içerisinde özellikle Hrant Dink suikastı bağlamında Emniyet Teşkilatı'nı zor durumda bırakacak çok sayıda bilginin medyaya sızması iletişim güvenliğinin önemini daha da artırmaktadır.

3.3.3. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın Amaçları ve İşlevleri

Bir tanımlamaya göre “polis orta gelir düzeyinin altında gelir sahibi, askerden daha az disipline sahip, hukukçudan daha az bilgi donanımlı, partneri olduğu istihbarat kuruluşlarından bir alt enformasyon edinen, üniversite ve benzeri bilgi kuruluşlarından daha az bilgi edinme ve üretme sürecinde olan, üst düzey kamu görevlilerine göre icranın en alt organı, politikacılara göre en pasif politik unsur, üst düzey entelektüel ve üst düzey sermaye gruplarına göre ise “hiç bir şey” olan bir alt grubu ifade etmektedir. Polisin bu toplumsal imajı ve bu tarz (toplum, devlet ve polis kurumu/ bireylerince) algılanması değiştirilemediği takdirde, çalışanların bu yargılar ve tavırlar karşısında sağlıklı “özel ve kamusal kişiliklerinin” oluşması mümkün değildir.³³

Emniyet Teşkilatı, çağdaş yönetim anlayışının farkına varan pek çok yöneticisiyle birlikte hem zihinsel transformasyona hem de yapısal dönüşüme uğramaktadır. Bu dönüşümün kısa sürede ve etkili bir şekilde sağlanabilmesi ve yukarıdaki tanımlamanın hızlı bir şekilde değiştirilebilmesi için teşkilatın sınır uçlarına kadar ulaşmanın yolu iletişimden geçmektedir. Yaşayan ve yaşanan bir organizma olan Emniyet Teşkilatı'nın iletişimini yönetecek olan yapının daire başkanlığı düzeyinde oluşturulması gerekmektedir. Bu çerçevede, Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın kurulmasıyla amaçlananlar şu şekilde sıralanabilir:

1. İçinde bulunduğumuz yüzyılda bilginin hakim güç olduğu gerçeğinden hareketle bilgi alışverişi olarak tanımlanan iletişim iyi yönetildiğinde güçlü olan taraf olunacaktır. Bugüne kadar devletin “silahlı gücü” olarak tanıtılan Emniyet Teşkilatı'nın en büyük ve en önemli silahının iletişim olacağı bir dönem başlatılacaktır. Silah kullanma konusuna ayrılan kaynak ve zamanının bir bölümü etkili iletişime harcandığında daha güçlü bir kurum olunacaktır.

2. Kurumun kılcal damarları olan polis noktalarına kadar iletişimi merkeze alan bir anlayışın yerleşmesi sağlanacaktır. Bu anlayış ve felsefe sayesinde, en uç noktada görev yapan polis ve bekçiden en tepede ve merkezde görev yapan

³³ Abdullah Akkaya, **a.g.m.**, s. 412

daire başkanı ya da müdüre kadar herkes birbirini anlayacak, hedefler konusunda birlik ve beraberlik sağlanacak, odak noktaları daha da belirginleşerek teşkilatın başarısına yoğunlaşılacaktır.

3. Kurumsal odak noktası iletişim olacağı için sorunların çözümü de iletişimin gücüyle daha rahat olacaktır. Yılların biriktirdiği dev gibi sorunlar kurumsal iletişimin daha iyi yönetilmesiyle birer birer çözülecek ve kendine güvenen çalışanlarla, kendine güveni artmış bir teşkilat ortaya çıkacaktır.³⁴ Emniyet Teşkilatı personelinin bir bakıma utancı haline gelen intiharlar ve çeşitli psikolojik vakalar sağlıklı iletişim ortamının oluşmasıyla beraber azalacak, ümit edilen odur ki sıfır düzeyine inecektir.

4. İletişim odaklı bir yapılanmayla Emniyet Teşkilatı, devletin milletle kaynaşmasında öncülük eden bir kurum olacaktır. 1990'lı yıllardan itibaren büyük bir değişim ve dönüşüm yaşanan ülkemizde, demokrasinin tüm kural ve kurumlarıyla yerleşmesinde en önemli görevlerden biri Emniyet Teşkilatı'na düşmektedir. Yıllarca yönetime sadece oy vererek katılan ve yönetilen bir toplumun gözünde, korkulan ve çekinilen bir devlet kurumu olan Emniyet Teşkilatı'nın artık sevilen, güvenilen ve saygı duyulan bir kurum haline gelmesi, iletişimin etkin kullanımıyla gerçekleşecektir.

5. Kurum içinde etkin bir iletişimin sağlanmasıyla medya, halk ve diğer kurum ve kuruluşlarla iletişim konusunda da gelişmeler yaşanacaktır. Emniyet Teşkilatı çalışanları iletişim becerilerini daha da geliştireceği için her alanda takdir edilen bir noktaya taşınacaktır. Medya, bağırır çağıran ve döven polisleri değil, gül uzatan, sevgi sunan, şefkat gösteren polisleri haber yapacaktır. Bunu gören toplum ve diğer kurum ve kuruluşlar Emniyet Teşkilatı'nı örnek alacaklardır.

6. Emniyet Teşkilatı'ndaki etkin iletişim etkileşime dönüşecek ve oluşacak sinerji topluma daha kaliteli hizmet olarak yansıyacaktır. Ülkemizde kavgadan gürültüden bıkmış insanlar güler yüzü, tatlı dili ve nezaketi kendine rehber edinen polisleri görünce aldığı hizmetin kalitesinden memnun olacaktır. Oluşan

³⁴ Emniyet Teşkilatı'nda klasik bir tavır ve davranış haline geldiğine inandığımız “sorunları dile getirme” yaklaşımı çerçevesinde, M. Turgut Özkasap tarafından kaleme alınan “Teşkilatımızda Bireyin Gelişmesinin ve İş Veriminin Önündeki İnsan Kaynaklı Engeller” başlıklı makale, özgün bir örnek olarak 2000 yılında 24 sayılı Polis Dergisi'nde yayınlanmıştır.

pozitif atmosfer sayesinde sürekli hale gelen bir kalite anlayışı hakim olacak ve yaygınlaşacaktır.

7. Bugüne kadar bireysel başarılar ve kahramanlar ile varlığını sürdüren Emniyet Teşkilatı'nda kurumsal başarılar dönemi başlayacaktır. Bir toplumun devlet kurabilmesi ve onu kurumlarıyla beraber yaşatabilmesi oldukça zor bir iştir. Özellikle demokrasi bir kurumlar ve kurallar rejimidir.³⁵ Dolayısıyla, demokratik bir devletin en önemli kurumlarından biri olan Emniyet Teşkilatı'nın çağın gereklerini yerine getiren ve yönetim anlayışını uygulayan bir kurum olmasının yolu kurumsal iletişimden geçmektedir. Bu sayede tek tek bireylerin omzunda yürüyen bir kurum değil, tüm bireyleri üzerinde taşıyan bir kurum olacaktır.

8. Yine bugüne kadar bireysel hatalar ve başarısızlıklarla imajı ve itibarı sarsılan Emniyet Teşkilatı'nın oluşacak kurumsal imajı ve itibarı sayesinde bireysel hataların ve başarısızlıkların toplum nazarındaki etkisi azaltılacaktır. Başarı örnekleri artan ve toplum tarafından benimsenen bir kurumun çalışanları tarafından yapılabilecek hatalar “başılanabilir” ve “katlanılabilir” olacaktır. Oluşacak kurumsal itibar çalışanların aidiyet duygularının tatminine yol açacak, onurlu bir teşkilatın üyesi olmanın getirdiği psikolojik doyum sağlanacaktır.

9. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı, geçmişten günümüze intikal eden bilgileri ve bugünün verilerini toplayarak geleceğe yönelik strateji ve politikalar üretecektir. Örnek olarak, Hrant Dink suikastında polis açısından yaşanan iletişim hataları not edilecek ve bundan sonraki dönemde buna benzer hataların yaşanmaması için gerekli tedbirler belirlenecektir. Böylece geleceğe yürüyüş daha öngörülebilir ve güvenli olacaktır.³⁶

10. Bugüne kadar halkla ilişkiler, medya ve kurum içi iletişim konularında çok sayıda bireysel çalışma bulunmasına rağmen, bunları değerlendirecek bir birim bulunmadığından harcanan emekler büyük ölçüde boşa gitmektedir. Özellikle 2000'li

³⁵ Ülkemizin son 50 yılına damgasını vuran 9. Cumhurbaşkanımız Sayın Süleyman Demirel'in çokça vurguladığı bu hususu kurumsallaşmanın önemini anlatmak üzere burada dile getirdik.

³⁶ İstanbul ve Trabzon Emniyet Müdürlüğü'nce suikast soruşturması esnasında medyayı bilgilendirirken yapılan hataların bireysel olmaktan ziyade kurumsal bir eksiklik olduğu ortadadır. Hazırlıksız ve çok yönlü çalışma yapılmadan verilen demeçler medyada yer aldığına büyük sonuçlar doğurabilmektedir. Bunun yanında, Emniyet Teşkilatı'nın çalışanlarının birbirinin karşısında olduğu imajını yarmak için kötü niyetli bir takım haberler kontrolsüz olarak ortaya atılmaktadır.

yıllarla beraber yurtiçi ve yurtdışında pek çok bilimsel çalışma yapılmaktadır. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı bu çalışmaları toplayıp değerlendirecektir.

11. Yıllardır eleştirilen polis davranışlarının kaynağı olarak görülen “polis alt kültürü” bir ölçüde çağdaş ve evrensel değerlerle beslenen “kurum kültürü” kavramına entegre edilerek daha sağlıklı polis davranışlarına destek verilecektir. Buna örnek olarak, polis alt kültürünün bir parçası olan polis için “biz” ve halk için “onlar” yaklaşımının³⁷ yerini çalışan ve hizmet alan gibi çağdaş yönetim anlayışına uygun davranış tarzlarının geliştirilmesi sağlanabilecektir. Bunun sağlanabilmesi için kurum içi iletişimin etkin olarak kullanılması gerekmektedir.

12. Yanlış anlamaları önleme ve yönetme görevini yerine getirecektir.³⁸ Ülkemizde bir ölçüde önyargılarla beslenen ve bir ölçüde de eğitim zaaflığından kaynaklanan “yanlış anlama kültürü” çok yaygındır. Özellikle, büyük değişim ve dönüşüm yaşamasına rağmen polisin tutum ve davranışları geçmişin de etkisiyle çokça yanlış anlamalara maruz kalmaktadır. Yapılan yanlışları açıkça ve dürüstçe kabullenerek, yanlış anlamaları da güvenilir bir üslupla doğrulayıp ortadan kaldırmaya yönelik faaliyetler, Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı’nın önemli görevlerinden olacaktır.

13. Merkezde Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı ve illerde Kurumsal İletişim Şube Müdürlükleri, özellikle Amerika’da görüldüğü tarzda, meydana gelen ani ve büyük çaplı olaylarda, medya vasıtasıyla kamuoyunu bilgilendirme faaliyetlerini daha sağlıklı yapıda yerine getirecektir. Bunun gerçekleşmesi için gerekli yasal altyapı için çalışmalar yapılarak, kriz yönetimi anlayışı çerçevesinde iletişimi ilk elden ve yerinden yönetecek yapının oluşturulması sağlanacaktır.

3.3.4. Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı’nın Çalışma İlkeleri

21. yüzyıl Türkiye’sinde çağdaş demokrasilerde yerleşmiş bulunan güvenlik ve özgürlük dengesine uygun şekilde, ülkenin genel güvenliği için hizmet üreten Emniyet Teşkilatı’nın imajını, itibarını, kimliğini, kültürünü ve kurumsal iletişimini

³⁷ Hidayet Taşdöven, Polisin Suçlu ve Mağdur Kadınlara Davranış Tarzının Polis Alt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi, **Polis Dergisi**, Sayı: 24, Ankara, 2000, s. 153

³⁸ Robert L. Young, **Yanlış Anlamaları Anlamak İnsan Etkileşimi İçin Pratik Klavuz**, (Çev: Murat Abuş), İstanbul, Morpa Kültür Yayınları, 2003, s. 26

yönetecek bir birim olarak, Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı'nın evrensel değerlerle uyumlu çeşitli çalışma ilkelerinin olması gerekmektedir. Bu ilkelerden belli başlıları şu şekilde sıralanabilir³⁹:

1. İnsana Saygı: Emniyet Teşkilatı'nın var olma nedenlerinin başında insan vardır. İnsana saygı ise hem teşkilat hem de Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı çalışanları tarafından temel esas olarak benimsenmesi gereken vazgeçilmez bir ilke olmalıdır. İnsana saygının benimsendiği bir kurumda hem çalışanların hem de ülkede yaşayan tüm bireylerin mutlu, huzurlu ve üretken olmaları daha kolay olacaktır. Merkezde Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı ve illerde Kurumsal İletişim Şube Müdürlükleri bu ilkeyi herkesin içselleştirebilmesi için gereken çalışmaları etkin iletişim yöntemlerini kullanarak gerçekleştirmelidir.

2. Tarafsızlık: Anayasamızda da belirtildiği gibi, aslında ülkemizde devlet kurumlarında çalışanlardan beklenen en önemli ilkelerden biri tarafsızlıktır. Aslında gerçekçi olmak gerekirse, duygu ve düşünce sahibi olan herkesin bir şekilde bazı şeylere kendini yakın hissetmesi doğal karşılanabilir. Ancak, devlet kurumlarında çalışanların, özellikle de Emniyet Teşkilatı'nda görev yapanların, bu ilkeyi hayatlarının bir parçası yapacak şekilde profesyonellik kazanmaları gerekir. Bu profesyonelliği kazanmanın yolu da yine insanın kendi iç iletişimini sağlıklı bir şekilde yaparak, tarafsızlık ilkesini kendine bir tutum ve davranış haline getirmekten geçer. Kurumsal İletişim Dairesi bu ilkeyi kurum içi iletişim yollarını kullanarak tüm çalışanlara benimsetecek çalışmaları yapacaktır.

3. Kurum Önceliği: Ülkemizdeki kurumlarda sıkça yaşanan olumsuzluklardan birisi de bireysel önceliklerin kurumsal önceliklerin önüne geçmesidir. Emniyet Teşkilatı'nda da zaman zaman mevki ve makam endişesiyle kurumsal öncelikler belirsizleşerek, kişilerin beklenti ve arzuları istikametinde çalışmalar yapılmaktadır. Bu tür olumsuzlukların hem çalışanların hem de kurumun verimini düşürdüğü yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle, Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı kurumun öncelikleri konusunda ciddi incelemeler yaparak bunları çalışanlara benimsetmek için kurum içi iletişim yollarını kullanmalıdır.

³⁹ Bu ilkeler İlhami Fındıkçı'nın "İnsan Kaynakları Yönetimi" isimli eserinden esinlenilerek oluşturulmuştur.

4. Bilgilendirme: Ülkemizde insanların en çok şikayet ettiği hususlardan birisi olaylar konusunda yeterince bilgilendirilmemektir. Aynı şekilde, Emniyet Teşkilatı'nda çalışanlar da alınan kararlar ve uygulamalar konusunda bilgilendirilmemekten ya da bilgilerin yeterince paylaşılmamasından yakınır. Tüm bu şikayet ve yakınmaların ortadan kaldırılması ve medyanın, halkın ve çalışanların bilmesi gereken konularda kurum içi ve kurum dışı bilgilendirme faaliyetlerini yerine getirecek bir yapının oluşturulması gerekir. Bu yapının günümüz şartlarında çağdaş yönetim anlayışına uygun olarak kurulacak Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı olacağı ortadadır. Bilgilendirme ilkesini benimsemiş olan bir kurumda güvensizliğin yıkıcı ve bozucu etkisi de ortadan kalkacaktır.

5. Bilimsellik: Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı çalışmalarının dayanağını oluşturan başlıca güç bilimsellik olmalıdır. Yönetim ve iletişim alanındaki bilgi ve beceriler sürekli gelişmekte ve bu konudaki çalışmalar hızla sürmektedir. Bütün bu çalışmaların ve gelişmelerin bilimsellik ilkesine uygun olarak izlenmesi ve kurumun çalışmalarına yansıtılması gerekir. Medya ve halkla ilişkilerden bilgi güvenliğine, kurumsal kültürün pekiştirilmesinden hizmetin algılanması konusunda yapılacak anketlere kadar bütün uygulamaların bilimsel ilkelere, araştırma verilerine ve akademik çalışmalara dayanması gereklidir. Aksi takdirde, yapılan her çalışma tartışılır ve şüphe ile karşılanır ki bu da verimi artırmak yerine düşürebilir.

Tablo.46. Emniyet Teşkilatı'nın Kurumsal İletişimini Yönetmek Üzere Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı Kurulmalıdır

	Sayı	Yüzde (%)
Tamamen katılıyorum	244	42,0
Katılıyorum	207	35,6
Fikrim yok	72	12,4
Katılmıyorum	37	6,4
Hiç katılmıyorum	21	3,6
Boş	5	
Toplam	586	100,0

Yukarıdaki tabloya göre, “Emniyet Teşkilatı'nın kurumsal iletişimini yönetmek üzere Bilgi İşlem ve Haberleşme Daire Başkanlıklarını koordine etmek, Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü görevlerini yerine getirmek ve Emniyet Genel Müdürlüğü Sözcülüğü yapmak üzere **Kurumsal İletişim Daire**

Başkanlığı kurulmalıdır” şeklindeki yargı cümlesine ankete katılanların % 42,0’ı “tamamen katılıyorum”, % 35,6’sı “katılıyorum”, % 12,4’ü “fikrim yok”, % 6,4’ü “katılmıyorum”, % 3,6’sı “hiç katılmıyorum” seçeneğini işaretleyerek cevap vermiştir. Buna göre, çalışanların büyük çoğunluğu (% 77,6) belirtilen amaçlar doğrultusunda Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı kurulmalıdır demektedir. Böylece, çalışmada ileri sürülen önerinin çalışanlarca da desteklendiği görülmektedir. Bu önerinin yöneticiler tarafından dikkate alınacağı ve bundan sonra Emniyet Teşkilatı’nın kurumsal iletişiminin daha iyi yönetileceği beklenmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu tezde, Emniyet Teşkilatı'ndaki mevcut iletişim durumu ortaya konularak çalışanların verimliliğine etkisi anket yöntemiyle tespit edilmeye çalışılmıştır. Emniyet Teşkilatı'ndaki iletişim, mevcut durumuyla kurumsal anlamda çok iyi yönetilememektedir. Kurum içi ve dışı iletişimi bütün olarak ele alıp çağdaş yöntemler ışığında yönetecek bir yapının bulunmayışı başat faktör olarak kendini göstermektedir.

Aslında bir yönetim ve kurumsal sorun olarak karşımıza çıkan bu duruma, yine yönetim ve kurumsal açıdan bilimsel veriler ışığında bakıldığında daha sağlam ve kalıcı çözümler üretilebilecektir. Bu problem tespit edildikten sonra, tezde ileri sürülen “Emniyet Teşkilatı'ndaki teknik iletişim imkanları çalışanların verimliliği üzerinde pozitif etki yapmaktadır” şeklindeki hipotezin anket sonuçlarıyla doğrulandığı görülmüştür. Ankete katılanların çoğunluğu tarafından Mobese, PolNet, telsiz, cep telefonu, bilgisayar gibi teknik iletişim imkanlarının verimliliklerini artırdığı ifade edilmiştir.

Emniyet Teşkilatı'nda kurum içi iletişimin diğer bir kısmını oluşturan kişiler arası iletişim bağlamında ileri sürülen “ Emniyet Teşkilatı'nda sağlıklı iletişim kurabilen ast ve üstlerin verimliliği artar” şeklindeki hipotezin de ankete katılanların büyük çoğunluğu tarafından doğrulandığı görülmüştür. Bu sonuçla birlikte, hem yöneticiler hem de çalışanlar sağlıklı iletişimin verimliliği artıran bir faktör olduğunun farkına varmaları ve buna göre hareket etmeleri beklenmelidir.

Emniyet Teşkilatı'nın medya ile iletişimi konusunda “ Emniyet Teşkilatı'nın medya ile iletişimi sağlıklı bir yapıda olmadığından çalışanların verimliliğine negatif etki yapmaktadır” şeklindeki hipoteze ankete katılanların destek verdiği görülmüştür. Bu yapının daha sağlıklı hale gelmesi de yine üçüncü bölümde öneri olarak dile getirilen modelle sağlanabilecektir.

Emniyet Teşkilatı'nın halkla iletişimi konusunda “ Emniyet Teşkilatı'nın halkla iletişimi yetersizdir ve çalışanların verimliliği üzerinde olumsuz etki yapmaktadır” şeklindeki hipotezle ankete katılanların çoğunluğunun bu konudaki yargılarının örtüşmediği görülmüştür. Bu sonuç, Emniyet Teşkilatı'nın halkla iletişiminin varsayılan ölçüde yetersiz olmadığını ortaya koymuştur. Ancak, tezde

sıklıkla vurgulanmaya çalışıldığı gibi önemli olan algılamadır ve bu konudaki olumsuz algılamaları ortadan kaldıracak çalışmalara ihtiyaç vardır.

Emniyet Teşkilatı'nın diğer kurum ve kuruluşlarla iletişimi konusunda “Emniyet Teşkilatı'nın diğer kurum ve kuruluşlarla iletişimi sorunludur ve çalışanların verimliliğine olumsuz etki etmektedir” şeklinde ileri sürülen hipotezin de ankete katılanlar tarafından önemli ölçüde doğrulandığı görülmüştür. Ancak, oranlar dikkate alındığında, bu konuda hipotezin aksi fikirde olanların çokluğu da dikkat çekmektedir.

Bu çalışmada ileri sürülen hipotezlerin yapılan anket sonuçlarıyla büyük oranda doğrulanmış olması, işaret edilen problemin Emniyet Teşkilatı'ndaki çalışanlar tarafından da paylaşıldığını göstermektedir. Bu durum, problemin doğru tespit edildiğini göstermesi açısından anlamlıdır. Yine, yönetim ve organizasyon kuramları ve kurumsal iletişim açısından Emniyet Teşkilatı'ndaki mevcut iletişimin ortaya konulması, büyük bir problemin çözülebilmesi noktasında, çalışmayı önemli bir alana taşımıştır.

Çalışmanın sınırlılıkları başlığı altında ifade edildiği gibi, tezde ele alınan konuların her biri çok sayıda farklı çalışmanın yapılabilmesine imkan vermektedir. Burada, ortaya konulan probleme bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşılması için oluşturulan teorik çerçeve, aslında çözüm için geliştirilen öneriye de dayanak olmuştur. Bölümler içerisinde vurgulanan iletişim eksenli birçok problemin çözülebilmesi için çok sayıda yeni ve kapsamlı bilimsel çalışmalara ihtiyaç vardır. Kurumun iletişiminin daha verimli ve sağlıklı bir şekilde yönetilmesi için ileri sürülen öneri üçüncü bölümde kapsamlı olarak anlatılmıştır.

Emniyet Teşkilatı bünyesindeki Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü'nün Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı şeklinde yeniden yapılandırılmasının kuruma yapacağı katkılar çok büyük olacaktır. İlk olarak, Emniyet Teşkilatı'nın kurum içi ve dışı iletişimi yönetilebilir hale gelecektir. İkinci olarak, birimin oluşturulacak potansiyeli ile doğru orantılı olarak Emniyet Teşkilatı'na yeni bir vizyon kazandırılacaktır. Bu vizyon etrafında tespit edilecek öncelikler kapsamında yapılacak çalışmaların çok kısa sürede netice alacağını öngörmek hayal olmayacaktır.

Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı, teşkilatın hem görünen hem de görünmeyen yüzünü iletişimin bitmek tükenmek bilmeyen ayrıntıları kapsamında ele alarak deyim yerindeyse teşkilata adeta neşter vuracaktır. Kurum içindeki ve dışındaki polise ait problemleri tespit ederek ilgili birimleri koordine ederek çözüm üretilmesini sağlayacaktır. Yine, Türkiye genelinde kurumun iletişim konusundaki çalışmalarında yön ve yol gösterici olacak, tüm birimlerin ve çalışanların aynı vizyon etrafında toplanmasını sağlayacaktır.

Bununla birlikte, özellikle polis verimliliği konusunda daha teknik ve detaylı çalışmalara ihtiyaç vardır. Ülkemizde çokça dile getirilen bir konu olmasına rağmen polis verimliliği konusunda bilimsel çalışmalar yetersizdir. Emniyet Teşkilatı'nın verimlilik konusunda bilimsel veriler ortaya koyacak çalışmalara şiddetle eğilmesi gerekmektedir. Personel planlamasından iş analizlerine, operasyon hedeflerinden suç önleme stratejilerine kadar pek çok konuda verimlilik açısından çalışmaların yapılması gerekir. Aksi takdirde, sonuç odaklı iş üretmek yerine süslü laf üretmek durumunda kalınacaktır.

Son olarak, Emniyet Teşkilatı'nın köklü bir kurum olmasının yanında hem kurumsal açıdan hem de yönetim anlayışı açısından sürekli yenilenmeye ihtiyacı vardır. Teknolojinin baş döndürücü hızla geliştiği günümüzde bilgi ve iletişimi iyi yönetebilen kurumlar hem başarılı olmakta hem de verimliliklerini artırmaktadırlar. Suç ve suçluyla mücadelede halkın, medyanın, diğer kurum ve kuruluşların desteğini alabilmenin yolu sağlıklı iletişimden geçmektedir. Bu nedenle, kurumsal iletişimini verimliliği de hesaba katarak yönetebilen bir Emniyet Teşkilatı daha çok başarılı olacak ve bunu devam ettirebilecektir.

KAYNAKÇA

- Akkaya, Abdullah: **“Polis Retoriği”**, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu 25-27 Ekim 2000, Ankara, Eğitim Daire Başkanlığı yayınları, Eğitim serisi:22, 2001, s. 409-422.
- Aldag, J. Ramon,
Stearns, M. Timothy: **Management**, Cincinnati-Ohio, South-Western Publishing Co., 1991.
- Arat, Melih: **Yönetimin Geleceği**, Birinci basım, İstanbul,Varlık yayınları, 2006.
- Arık Toprak, Meral: **“Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım”**, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları, 2003/3, s. 25-36.
- Arslan, Feyzullah: İlk Emniyet Genel Müdürlüğü Sözcüsü olarak kendisiyle yapılan röportaj, 01 Ocak 2003, <http://www.habervitrini.com/haber.asp?id=65536>, erişim:15 Ocak 2007.
- Arslan, Feyzullah,
Kazu, İbrahim Yaşar: Fırat Üniversitesi Öğrencilerinin Polise Bakış Açısı ve Elazığ Emniyet Müdürlüğü’nün Düzenlemiş Olduğu Kampanyaların Etkileri, Türkiye’nin Güvenliği Sempozyumu (Tarihten Günümüze İç Ve Dış Tehditler) (Bildirili). 17-19 Ekim 2001 / ELAZIĞ: Fırat Üniversitesi, http://www.firat.edu.tr/perweb/personel/yayinlar/fua_35/35_21792.doc, erişim:10 Ocak 2007.
- Asna, M. Alaeddin: **Önce İletişim Vardı**, İstanbul, Derin Yayınları, 2003.
- Asna, Alaeddin: **Kuramda ve Uygulamada Halkla İlişkiler**, İstanbul, Pozitif Yayınları, 2006.
- Atar, Ersan: **Genelkurmay’da Meçhul ‘Servisçi’ Soruşturması**, http://www.sabah.com.tr/2006/07/25/siy105_.html, erişim: 15 Ocak 2007.
- Aydın, Ahmet Hamdi: **“Polisin Güncel Sorunları”**, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 3-4, 2003, s. 1-12.
- Aydın, Ayhan: **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, 3. baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2001.
- Ayşan, Erhan: **İnternet Desteğinde Bilimsel Makale ve Tez Yazımı**, İstanbul, Lotus matbaası, 2003.

- Aytaç, Serpil: **İnsanı Anlama Çabası**, 2. Baskı, Bursa, Ezgi Kitabevi, 2004.
- Azak, Ünal: **Örnekli Açıklamalı Soruşturma ve Yazışma Teknikleri**, 2. Baskı, Ankara, Bizim Büro Basımevi, 1994.
- Bakan, İsmail,
Büyükbeşe, Tuba,
Bedestenci, H. Çetin: **Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, İstanbul, Aktüel Yayınları, 2004.
- Barutçugil, İsmet: **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 2. baskı, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.
- Baştak, Melih Bahattin: **Polis Meslek Etiği ve Halkla İlişkiler Uygulamaları**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, 2004.
- Bayraktar, Berat Bir: “Bilgi Sistemleri ve Yönetim Bilgi Sistemi Olarak Yüksek Performans Yönetim Modeli”, (Çevrimiçi) <http://www.isguc.org>, Cilt 4, Sayı: 2, 10 Haziran 2005.
- Bedeian, Arthur G.,
Glueck, William F.: **Management**, Third Edition, New York, CBS College Publishing, 1983.
- Bilgin, Mehmet Hüseyin: Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik, ÇMİS, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/cmisl.pdf>, erişim: 12.11.2006.
- Cerrah, İbrahim: “Güvenlik Hizmetlerine Sivil Katılım ve Sapma Davranışlarının Analizi Türkiye Örneği”, **Türkiye’de Suç ve Polislik 1**, Editörler: İbrahim Cerrah-Emin Semiz, Ankara, Güner Matbaacılık, 2001, s. 145-172.
- Chomsky, Noam,
Herman Edward S.: **Medyanın Kamuoyu İmalatı**, Çev. Adnan Köymen ve diğerleri, İstanbul, Chiviyazıları yayınevi, 2004.
- Coleman, Ron,
Barrie, Giles: **Yöneticinin Kılavuzu**, (Çeviren: Mehmet Harmancı), 7. Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2006.
- (1983) **Cumhuriyetin 60. yılında Türk Polisi Dergisi**, Ankara.

- Cüceloğlu, Doğan: **İletişim Donanımları ‘Keşke’siz Bir Yaşam İçin İletişim**, 18. Basım, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2004.
- Çağlar, Ali: “Türk Polisi’nde Sosyalleşme ve Polis Kültürü”, **Türkiye’de Suç ve Polislik 1**, Editörler: İbrahim Cerrah, Emin Semiz, Ankara, Güner matbaacılık, 2001, s. 115-143.
- Çakır, Özlem: **Profesyonel Yaşamda Kişisel İmaj ve Sosyal Yaşam Etiketi**, 7. Baskı, İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 2005.
- Çapraz, Neşe: Yeni Ekonomi ve Azalan Verimleri Tersine Çeviren Verimlilik Yaklaşımı, (Çevrimiçi) http://www.ufukotesi.com/yazigoster.asp?yazi_no=20050376, 21 Ekim 2006.
- Çekmecelioglu, Hülya Gündüz: “İş Çevresinin Algılanan Teşvik Edici Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları, 2003/3, s. 67-86.
- Çelik, Erhan: “Gazeteci Polisler”, **Bugün Gazetesi**, <http://www.bugun.com.tr/haberler/230507/p27608y187.asp>, erişim:23 Mayıs 2007.
- Çetin, Canan, Akın, Besim, Erol, Vedat: **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001.
- Çevik, H. Hüseyin: “Örgüt Kuramları ve Polis Teşkilatı”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 451, 2006, s. 139-156.
- Çevik, Hasan Hüseyin: “Kamu Kurumlarında Verimlilik ve Verimliliğin Başarılması: Emniyet Teşkilatı Örneği”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 3, Sayı:3-4, Temmuz-Aralık 2001, s. 67-80.
- Çevik, Hasan Hüseyin, Göksu, Turkut: **Polis Halk İlişkileri**, Ankara, Polis Akademisi Yayınları, 2003.
- Çöklü, Y. Ece: **Halkla İlişkilerde Medya Yönetimi Yeni İletişim Teknolojileriyle**, İstanbul, Set-systems yayınları, 2004.
- Çimencan, Sıddık: Emniyet Teşkilatı’nda İletişim Sorunlarının Çözümünde Bilgi Teknolojisi Kullanımının Rolü ve Niğde Emniyetinde Bir Uygulama, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, 2004.

- Dağ, Halil: **Örgüt İçi İletişimin Verimliliğe Etkisi Polis Örgütünde Bir Araştırma**, Ankara, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, 2003.
- Demir, Fatih: “Bilgi İşlem Daire Başkanlığı ve Türk Polisinde Bilgi Teknolojileri Uygulamaları”, **Polis Bilişim Haber**, EGM Yayınları, 2001, s. 11-13.
- Demir, Fatih: “İnternet ve Türkiye’deki Yeni Alt Yapı; TT-NET”, **Polis Dergisi**, Sayı:20, 1999, Ankara, s.80-82.
- Dicle, Ülkü: **Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme**, Ankara, MPM Yayınları, 1974.
- Doğan, İsmail: “Kamuoyundaki Polis İmajının Kültürel Arka Planı”, **21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu**, Ankara, 25-27 Ekim 2000.
- Dökmen, Üstün: **İletişim Çatışmaları ve Empati**, 37. baskı, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006.
- Drucker, Peter F: **Klasik Drucker**, (çev: Zülfü Dicleli), İstanbul, Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, 2006.
- Duck, Jeanie Daniel: “Dengeleme Sanatı Değişim Yönetimi”, **Değişim**, Çev. Meral Tüzel, Harvard Business Review, İstanbul, MESS Yayınları, 1999, s. 61-83.
- Dündar, A. Nihat: **Polisin Kamusal İlişkileri**, Ankara, AÜSBF, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1983.
- Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2000.
- Ergut, Ferdan: **Modern Devlet ve Polis**, İstanbul, İletişim Yayınları, 2004.
- Eroğlu, Erhan: Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi (Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.’de Bir Uygulama), Manas Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 14, 2005, s. 203-218.
- Ertekin, Yücel: “**Polis Halk İlişkilerinde 155 Polis İmdat Uygulamaları**”, Polis Halk İşbirliği Sempozyumu, Ankara, EGM Basımevi 1995, s. 137-141.
- Fındıkçı, İlhami: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2001.

- Fındıklı, Remzi: **“Güvenlik Hizmetlerinin Etkinliği Açısından Polis Halk İlişkilerinin Anlam ve Önemi”**, I. Polis Halk İşbirliği Sempozyumu, Ankara, EGM Basımevi, 1995, s. 273-285.
- Fidan, Yahya: **“Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi”**, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları, 1996/2, s. 17-30.
- Garih, Üzeyir: **Pazarlama-tanıtım halkla ilişkiler**, İstanbul, Hayat yayınları, 2003.
- Genç, Turan: **“Polis Halk Bütünleşmesi Nasıl Gerçekleşebilir?”**, I. Polis Halk İşbirliği Sempozyumu, Ankara, EGM Basımevi, 1995, s. 229-233
- Goldhaber, Gerald M.: **“Organizational Communication, International Symposium in Communication, Mexico”**, 1975, **EBSCO Publishing**, 2003.
- Gökdeniz, İsmail: **Örgütlerde Verimlilik Açısından İletişimin Önemi ve Buna Yönelik Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Konya, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995.
- Grunig, James E.: **Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik**, (Çeviren: Elif Özsayar), İstanbul, Rota yayınları, 2005.
- Gürel, Ş. Emet: **“Örgüt Yönetiminde Etkili Bir Araç: Örgütsel İletişim”**, **Ekonomik Vizyon Dergisi**, Y: 6, Sayı: 35, Ankara, 1998, s.50-58.
- Gürüz, Demet, Yaylacı, Gaye Özdemir: **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2005.
- Güz, Nurettin: **Medya ve Polis**, RTÜK-EGM Ortak Paneli, Ankara-29 Nisan 2003, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu Yayını, 2003.
- Güzel, İdris: **Emniyet Teşkilatında Teknik İletişim**, İstanbul, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi, 1985.
- Hatipoğlu, Zeyyat: **Özet Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları**, İstanbul, Lebib Yalkın Yayınları, 2003.
- Herrmann, Ned: **İş Yaşamında Bütünsel Beyin**, Çev: Mehmet Öner, İstanbul, Hayat Yayınları, 2003.

- Hodgetts, Richard M.: **Management Theory, Process, and Practice**, Fifth Edition, Orlando- Florida, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1990.
- Hussey, De: **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Çev. Tülay Savaşer, İstanbul, Rota Yayınları, 1997.
- İmrek,
Mustafa Kemal: **Yöneticiler ve Yönetici Adayları İçin Yönetmeye Başlamak**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2005.
- Kadıbeşegil, Salim: **İtibar Yönetimi**, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2006.
- Karaman, Abdullah: **Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005.
- Karaman, Mustafa S.: İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch'in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları, 2004/3, s. 9-35.
- Kazancı, Metin: **Halkla İlişkiler**, Ankara, Turan Kitabevi, 1997.
- Kıncır, Fatih: "Etkili İletişim ve Verimlilik", (Çevrimiçi)
http://66.29.124.61/~portakad/?sayfa=makale_oku&mid=18,
erişim: 06 Eylül 2006.
- Kılavuz, Raci,
Yılmaz, Abdullah: **Etkililik ve Verimlilik Olguları Perspektifinde Kamu Yönetiminde Etkiliğin Bileşenleri, Teoriden Pratiğe Kamu Yönetimi Yaklaşımlar Sorunlar ve Metodlar**, Editör. Talat ARSLAN, İstanbul, Aktüel Yayınları, 2005.
- Kızgın, Yıldırım: **Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yaklaşımının Kalite ve Verimlilik Üzerindeki Etkisi**, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1999.
- Koç, Saim: **İletişimde Ustalaşmak**, 2. baskı, İstanbul, Kuraldışı Yayıncılık, 2005.
- Kuran, N. Hüseyin: **Devlet Baba'dan E-Devlete Türkiye İçin E-Devlet Modeli Analiz Ve Model Önerisi**, İstanbul, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları:105, 2005.
- Lindstrom, Martin: **Duyular ve Marka**, Çev. Ümit Şensoy, İstanbul, Optimist Yayınları, 2006.

- Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, 7. Baskı, İstanbul, (Literatür Yayıncılık) McGrawHill Inc., 1995.
- Macdonald, John,
Tanner, Steve: **Bir Haftada Başarılı İletişim**, Çev. Emel Köymen, İstanbul, Dünya Yayıncılık, 1998.
- Maddux, Robert B.: **Takım Kurma Bir Liderlik Uygulaması**, (Çev: Can İkizler), 2. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2004.
- Miller, Katherine: **Organizational Communication Approaches and Process**, New York, Wadsworth Publishing Company, 1995.
- Morgan, Gareth: **Images of Organizations**, London, Sage Publications Ltd., 1986.
- Nazik, M.Hamil,
Bayazıt, Ateş: **İnsan İlişkileri ve İletişim**, İstanbul, YA-PA Yayınları, 2005.
- Odabaş, Hüseyin: **Kurumsal İletişim Açısından Yazışmalar ve Ülkemizde Yazışmaların Durumu**, 21. Yüzyıla Girerken Enformasyon Olgusu” Ulusal Sempozyumu, 19-20 Nisan 2001.
- Okay, Aydemir,
Okay, Ayla: **Halkla İlişkiler ve Medya**, 2. Baskı, İstanbul, MediaCat Kitapları, Yaylacık Matbaası, 2003.
- Öcal, Fazlı: “Polis Medya İlişkileri”, <http://www.caginpulisi.com.tr/32/25-26-27.htm>, erişim: 25 Nisan 2007.
- Özcan, Hüseyin: **Ansiklopedik Hukuk Sözlüğü**, İstanbul, Alfa Yayınevi, 1993.
- Özdemirci, Fahrettin: **Kurumsal iletişim ve Belge Yönetimi**, İstanbul, I. Uluslar arası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim, 25-26 Mayıs 2006. http://bilgibelge.humanity.ankara.edu.tr/ogrelfiles/ho/ku_r_ac_yaz_datashow.ppt, erişim: 22 Ekim 2006.
- Özevren, Mina: **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1997.
- Özgen, Ebru: **Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**, İstanbul, Mavi Ağaç Kültür Sanat Yayıncılık, 2006.

- Özgen, Murat “Emniyet Teşkilatında Halkla İlişkiler Çalışması İle Kurum Kimliğinin Oluşturulmasında İletişim Olgusunun Yeri ve Önemi”, **Polis Dergisi**, Ankara, Yıl:11, Sayı:43, 2005, s. 158-160
- Öztürk, Mehmet: **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2003.
- Parlak, Bekir,
Sobacı, Zahid: **Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar Ulusal ve Global Perspektifler**, İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları, 2005.
- Robbins, Stephen P.: **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, Third Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1990.
- Peltekoğlu, Filiz Balta: **Halkla İlişkiler Nedir?**, 3. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2004.
- (1996) **Polise Görev Veren Mevzuat Rehberi**, Ankara, Emniyet Genel Müdürlüğü APK Daire Başkanlığı Yayınları, 1996.
- Quah, Jon S.T.: **Productivity in the Singapore Police Force: Some Suggestions For Improvement**, **Asian Journal of Public Administration**, Seminar on Productivity organized by the Police Academy in Singapore on 5th November 1982.
<http://sunzi1.lib.hku.hk/hkjo/view/50/5000216.pdf>, erişim: 18 Ekim 2006.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat: **Örgütlerde Haberleşme Düzeni**, Ankara, Yargıçoğlu Matbaası, 1977.
- Saydam, Ali: **İletişimin Akıl ve Gönül Penceresi Algılama Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul, Rota Yayınları, 2006.
- Saydam, Ali: Güvenlik Şube Müdürlüğü İnternet sitesinde yayınlanmak üzere yapılan röportaj,
<http://guvenlik.iem.gov.tr/v2/www/index.asp?id=463&menu=2>, erişim: 22 Aralık 2006
- Saydam, Ali: **Polis Kendini Nasıl Algılamalı, Hedef Kitleyi Nasıl Algılamalı Konulu Seminer**, Güvenlik Şube Müdürlüğü, İstanbul, 08 Kasım 2006.
- Sayın, Hüdayi
Günaydın, Rıdvan “Polis-Medya İlişkilerine Giriş-İstanbul Örneği”, **Polis Dergisi**, Ankara, Yıl:12, sayı: 47, 2006, s. 147-150.

- Semiz, Emin: “Polis Halk Yakınlaşması: Halkın İstek ve Beklentilerindeki Değişim”, **Yirmibirinci Yüzyılda Polis Temel Sorunlar ve Çağdaş Yaklaşımlar**, Yay. Haz. İbrahim Cerrah, Emin Semiz, Geliştirilmiş baskı, Ankara, Sibel Matbaası, 2000, s. 317-339.
- Sever, Orhan: “İnsan Hakları ve Toplumsal Olaylar Boyutuyla Kamu Asayışı Polisliği”, **Polis Dergisi**, Ankara, Sayı:19, 1999, s.124-135.
- Sonumut, Güldener: “Medya Mensupları ile Kurumsal İlişkilerin Temeli”, <http://www.bbm.gov.tr/modules.php?name=News&file=article&sid=205>, 22.01.2004, erişim: 22 Mart 2007.
- Spottiswood, Clare: “Improving police performance A new approach to measuring police efficiency”, **Public Services Productivity Panel**, <http://www.hm-treasury.gov.uk/pspp/index.html>, s. 15-16, erişim: 12 Ocak 2006.
- Suiçmez, Halit: Tarihsel ve Güncel Bakışla Etkinlik ve Verimlilik Terimleri, **Verimlilik Dergisi**, Ankara, MPM Yayınları, 2003/3, s. 7-24.
- Şimşek, Muhittin: **Kalite Yönetimi**, İstanbul, Alfa yayınları, 1998.
- Şimşek, Muhittin: **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü**, 2. Baskı, İstanbul, Babıali Kültür Yayıncılığı, 2006.
- Tabak, Ruhi Selçuk: Kurumsal İletişim, <http://www.eylem.com/tem/wruhtabki.htm>, erişim: 10 Eylül 2006.
- Taşdöven, Hidayet: “Polisin Suçlu ve Mağdur Kadınlara Davranış Tarzının Polis Alt Kültürü Açısından Değerlendirilmesi”, **Polis Dergisi**, Ankara, Sayı: 24, 2000, s. 150-161.
- Tekinalp, Şermin, Uzun, Ruhdan: **İletişim Araştırmaları ve Kuramları**, İstanbul, Derin yayınları:44, 2004.
- Tutar, Hasan: **Örgütsel İletişim**, Ankara, Seçkin Yayınları, 2003.
- Uztuğ, Ferruh: **Siyasal İletişim Yönetimi**, İstanbul, MediaCat Yayınları, 2004.

- Ulukuş,
Kanuni Süleyman: **Polis Odaklı Halkla İlişkiler ve Stres Yönetimi**, Ankara, Başkent Klişe Matbaacılık, 2004.
- Üstün, Mustafa: **Bir Sivil Toplum Kuruluşu Olarak Derneklerde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Bir Uygulama**, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2002.
- Varol, Metin: “İletişim, Empati ve Hiyerarşi”, **Polis Bilimleri Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, Ağustos 1998, s. 85-94
- Varol, Metin: “Poliste Empatik İletişim ve Öğrenme”, **Yirmibirinci Yüzyılda Polis Temel Sorunlar ve Çağdaş Yaklaşımlar**, Yay. Haz. İbrahim Cerrah, Emin Semiz, Geliştirilmiş baskı, Ankara, Sibel Matbaası, 2000, s. 89-108.
- Waldeck, Jennifer H.,
Seibold, David R.,
Flanagin, Andrew J.: “Organizational Assimilation and Communication Technology Use”, **Communication Monographs**, Vol. 71, No. 2, June 2004, pp. 161-183.
- Werther, William B.,
Ruch, Jr. William A.,
Mcclure, Lynne: **Productivity Through People**, St. Paul, West Publishing Company, 1986.
- Weiss, Wilson H.: **Organizing for Quality, Productivity and Job Satisfaction**, Supevision 67 no2 F 2006.
- Yazıcı, Nevzat: “Türk Polisinde Bilişim Teknolojisi”, (Çevrimiçi) <http://www.cagınpolisi.com.tr/19/41-42-43.htm>, 02 Haziran 2003, erişim: 12 Mart 2006.
- Yenersoy, Gönül: **TKY: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım**, İstanbul, Rota Yayınları, 1997.
- Yeniçeri, Özcan,
İnce, Mehmet: **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2005.
- Yetkin, Murat: **İstihbarat var koordinasyon yok**, <http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=97173&tarih=30/11/2003>, erişim: 15 Ocak 2007.

- Yılmaz, Halil: “Polis-Medya Faaliyetlerinin İnsan Haklarına Etkisi”, **Polis Dergisi**, Yıl: 5, Sayı: 18, Ankara, 1999, s. 68-74.
- Yiğit, Ruhi: **Personelin Başarısı**, Ankara, MNA Basım Yayıncılık, 1996.
- Young, Robert L.: **Yanlış Anlamaları Anlamak İnsan Etkileşimi İçin Pratik Klavuz**, Çev: Murat Abuş, İstanbul, Morpa Kültür Yayınları, 2003.

<http://www.egm.gov.tr/e-TR/e-tr.odulleri.asp>, erişim: 14 Eylül 2006.

<http://www.egm.gov.tr/sempozyum/sempozyum.sonuc.bildirgesi.asp>, erişim: 14 Eylül 2006.

<http://www.egm.gov.tr/sempozyum/sempozyum.htm>, erişim: 20 Eylül 2006.

<http://www.mobese.com>, erişim: 16 Eylül 2006.

<http://mobese.iem.gov.tr/> erişim: 10 Ekim 2006.

<http://www.egm.gov.tr>, erişim: 13 Ocak 2006.

<http://www.emniyet.gov.tr/StratejiGelistirmeDB/arastirma/ETK/index.htm>, erişim: 14 Kasım 2006.

<http://www.yenisafak.com.tr/arsiv/2001/EYLUL/22/g5.html>, erişim: 23 Şubat 2007.

<http://www.polisradyosu.net/tarihce.htm>, erişim: 01 Mart 2006.

<http://www.ankara.pol.tr/html/duyurular/174/index.php>, erişim: 22 Kasım 2006.

http://www.egm.gov.tr/asayis/tdpyapilanmasunumu_dosyalar/frame.htm, erişim: 10 Ekim 2006.

http://www.aktifhaber.com/read_news.php?nID=104291, erişim: 02 Mart 2007.

<http://www.tipsonline.org>, erişim: 02 Mayıs 2007

EKLER

Reliability

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	485	82,8
	Excluded(a)	101	17,2
	Total	586	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,835	39

Frequencies

Frequency Table

Rutbe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 GIH	3	,5	,5	,5
	2 polis memuru	493	84,1	84,1	84,6
	3 komiseryrd	20	3,4	3,4	88,1
	4 komiser	19	3,2	3,2	91,3
	5 baskomiser	34	5,8	5,8	97,1
	6 emnamiri	11	1,9	1,9	99,0
	7 subemuduru	4	,7	,7	99,7
	8 psikolog	1	,2	,2	99,8
	9 Emnmuduryrd	1	,2	,2	100,0
	Total	586	100,0	100,0	

Birim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Guvenlik	125	21,3	21,3	21,3
	2 TEM	92	15,7	15,7	37,0
	3 Organize	30	5,1	5,1	42,2
	4 Mali	25	4,3	4,3	46,4
	5 Egitim	5	,9	,9	47,3
	6 Yabancilar	15	2,6	2,6	49,8
	7 Muhabere	27	4,6	4,6	54,4
	8 Hukukisleri	28	4,8	4,8	59,2
	9 Basınprotokol	9	1,5	1,5	60,8
	10 Poliklinik	15	2,6	2,6	63,3
	11 ilceEmnBuro	26	4,4	4,4	67,7
	12 ilceEmnEkip	14	2,4	2,4	70,1
	13 ilceEmnKarakol	42	7,2	7,2	77,3
	14 Asayis	43	7,3	7,3	84,6
	15 Trafik	19	3,2	3,2	87,9
	16 Cevik	52	8,9	8,9	96,8
	17 Fotofilm	1	,2	,2	96,9
	18 interpol	2	,3	,3	97,3
	19 pasaport	4	,7	,7	98,0
	20 Ruhsat	3	,5	,5	98,5
	21 Sosyalhizmetler	1	,2	,2	98,6
	22 Personel	3	,5	,5	99,1
	23 Bilgiislem	4	,7	,7	99,8
	24 istanbulemnudurlugu	1	,2	,2	100,0
	Total	586	100,0	100,0	

Ortam

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Ekip	139	23,7	23,9	23,9
	2 Buro	340	58,0	58,4	82,3
	3 Diger	103	17,6	17,7	100,0
	Total	582	99,3	100,0	
Missing	System	4	,7		
Total		586	100,0		

Sure

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 5tenaz	224	38,2	39,4	39,4
	2 5-10	140	23,9	24,6	64,0
	3 10-15	98	16,7	17,2	81,2
	4 15-20	48	8,2	8,4	89,6
	5 20denfazla	59	10,1	10,4	100,0
	Total	569	97,1	100,0	
Missing	System	17	2,9		
Total		586	100,0		

Frequencies Frequency Table

1. Kendimi iletişim becerilerini kullanma konusunda yeterli buluyorum.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	262	44,7	45,1	45,1
	2 Katiliyorum	283	48,3	48,7	93,8
	3 Fikrimyok	11	1,9	1,9	95,7
	4 Katilmiyorum	21	3,6	3,6	99,3
	5 Hickatilmiyorum	4	,7	,7	100,0
	Total	581	99,1	100,0	
Missing	System	5	,9		
Total		586	100,0		

2. Sağlıklı iletişim kurabildiğim üstlerimle çalışmak iş verimimi artırmaktadır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	418	71,3	71,3	71,3
	2 Katiliyorum	151	25,8	25,8	97,1
	3 Fikrimyok	4	,7	,7	97,8
	4 Katilmiyorum	7	1,2	1,2	99,0
	5 Hickatilmiyorum	6	1,0	1,0	100,0
	Total	586	100,0	100,0	

3. Sağlıklı iletişim kurabildiğim astlarımla çalışmak iş verimimi artırmaktadır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	390	66,6	67,6	67,6
	2 Katiliyorum	160	27,3	27,7	95,3
	3 Fikrim yok	21	3,6	3,6	99,0
	4 Katilmiyorum	3	,5	,5	99,5
	5 Hickatilmiyorum	3	,5	,5	100,0
	Total	577	98,5	100,0	
Missing	System	9	1,5		
Total		586	100,0		

4. MOBESE'nin İstanbul polisinin verimini artırdığını düşünüyorum.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	246	42,0	42,0	42,0
	2 Katiliyorum	234	39,9	39,9	81,9
	3 Fikrim yok	53	9,0	9,0	91,0
	4 Katilmiyorum	40	6,8	6,8	97,8
	5 Hickatilmiyorum	13	2,2	2,2	100,0
	Total	586	100,0	100,0	

5. Kurumsal abonelikle beraber cep telefonu çalışmalarındaki verimi artırdı.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	270	46,1	46,4	46,4
	2 Katiliyorum	229	39,1	39,3	85,7
	3 Fikrim yok	40	6,8	6,9	92,6
	4 Katilmiyorum	34	5,8	5,8	98,5
	5 Hickatilmiyorum	9	1,5	1,5	100,0
	Total	582	99,3	100,0	
Missing	System	4	,7		
Total		586	100,0		

6. Emniyet Teşkilatı'nda telsiz polisin verimini artıran bir iletişim aracıdır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	236	40,3	40,5	40,5
	2 Katiliyorum	272	46,4	46,7	87,3
	3 Fikrim yok	30	5,1	5,2	92,4
	4 Katilmiyorum	40	6,8	6,9	99,3
	5 Hickatilmiyorum	4	,7	,7	100,0
	Total	582	99,3	100,0	
Missing	System	4	,7		
Total		586	100,0		

7. Emniyet Teşkilatı'nda ekip içi iletişim sağlıklıdır ve çalışanların verimini artırır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	269	45,9	46,5	46,5
	2 Katiliyorum	203	34,6	35,1	81,5
	3 Fikrimyok	55	9,4	9,5	91,0
	4 Katilmiyorum	41	7,0	7,1	98,1
	5 Hickatilmiyorum	11	1,9	1,9	100,0
	Total	579	98,8	100,0	
Missing	System	7	1,2		
Total		586	100,0		

8. Emniyet Teşkilatı'nda büro hizmetlerinde görevli personelin kendi arasındaki iletişimi sağlıklıdır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	138	23,5	23,9	23,9
	2 Katiliyorum	261	44,5	45,2	69,0
	3 Fikrimyok	79	13,5	13,7	82,7
	4 Katilmiyorum	89	15,2	15,4	98,1
	5 Hickatilmiyorum	11	1,9	1,9	100,0
	Total	578	98,6	100,0	
Missing	System	8	1,4		
Total		586	100,0		

9. POLNET polisin verimliliğini artırmıştır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	273	46,6	46,7	46,7
	2 Katiliyorum	231	39,4	39,5	86,2
	3 Fikrimyok	57	9,7	9,7	95,9
	4 Katilmiyorum	21	3,6	3,6	99,5
	5 Hickatilmiyorum	3	,5	,5	100,0
	Total	585	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		586	100,0		

10. İnternet kişisel olarak çalışmalarındaki verimi artırmaktadır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cum. Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	268	45,7	45,8	45,8
	2 Katiliyorum	252	43,0	43,1	88,9
	3 Fikrimyok	42	7,2	7,2	96,1
	4 Katilmiyorum	17	2,9	2,9	99,0
	5 Hickatilmiyorum	6	1,0	1,0	100,0
	Total	585	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		586	100,0		

11. Çalıştığım birimde bilgisayar kullanma imkanım vardır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	280	47,8	48,3	48,3
	2 Katiliyorum	225	38,4	38,8	87,1
	3 Fikrim yok	15	2,6	2,6	89,7
	4 Katilmiyorum	43	7,3	7,4	97,1
	5 Hickatilmiyorum	17	2,9	2,9	100,0
	Total	580	99,0	100,0	
Missing	System	6	1,0		
Total		586	100,0		

12. Talimatlar anlaşılır bir biçimde verilmediğinden verimliliğim düşmektedir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	137	23,4	23,4	23,4
	2 Katiliyorum	212	36,2	36,2	59,7
	3 Fikrim yok	61	10,4	10,4	70,1
	4 Katilmiyorum	154	26,3	26,3	96,4
	5 Hickatilmiyorum	21	3,6	3,6	100,0
	Total	585	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		586	100,0		

13. Görev öncesi yeterli bilgilendirme yapılmadığından istenilen verim alınamamaktadır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	193	32,9	33,4	33,4
	2 Katiliyorum	217	37,0	37,6	71,1
	3 Fikrim yok	49	8,4	8,5	79,5
	4 Katilmiyorum	99	16,9	17,2	96,7
	5 Hickatilmiyorum	19	3,2	3,3	100,0
	Total	577	98,5	100,0	
Missing	System	9	1,5		
Total		586	100,0		

14. İş yoğunluğundan dolayı işlerin aciliyet derecelerinin doğru belirlenmemesi iletişim kopukluklarına neden olmaktadır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	204	34,8	35,2	35,2
	2 Katiliyorum	264	45,1	45,5	80,7
	3 Fikrim yok	39	6,7	6,7	87,4
	4 Katilmiyorum	64	10,9	11,0	98,4
	5 Hickatilmiyorum	9	1,5	1,6	100,0
	Total	580	99,0	100,0	
Missing	System	6	1,0		
Total		586	100,0		

15. Bir polis için iletişim becerisi silah kullanmak kadar önemli bir özelliktir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	395	67,4	67,5	67,5
	2 Katiliyorum	164	28,0	28,0	95,6
	3 Fikrimyok	15	2,6	2,6	98,1
	4 Katilmiyorum	8	1,4	1,4	99,5
	5 Hickatilmiyorum	3	,5	,5	100,0
	Total	585	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		586	100,0		

16. Emniyet Teşkilatı'nda iletişim konusunda yeteri kadar hizmet içi eğitim verilmektedir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	69	11,8	11,8	11,8
	2 Katiliyorum	150	25,6	25,6	37,4
	3 Fikrimyok	78	13,3	13,3	50,7
	4 Katilmiyorum	213	36,3	36,3	87,0
	5 Hickatilmiyorum	76	13,0	13,0	100,0
	Total	586	100,0	100,0	

17. Emniyet Teşkilatı personeli iletişimin önemini yeteri kadar kavramıştır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	74	12,6	12,8	12,8
	2 Katiliyorum	199	34,0	34,4	47,2
	3 Fikrimyok	85	14,5	14,7	61,8
	4 Katilmiyorum	176	30,0	30,4	92,2
	5 Hickatilmiyorum	45	7,7	7,8	100,0
	Total	579	98,8	100,0	
Missing	System	7	1,2		
Total		586	100,0		

18. Çalışma ortamında sağlıklı, güler yüzlü bir iletişim olsa verim artar.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	399	68,1	68,1	68,1
	2 Katiliyorum	159	27,1	27,1	95,2
	3 Fikrimyok	21	3,6	3,6	98,8
	4 Katilmiyorum	4	,7	,7	99,5
	5 Hickatilmiyorum	3	,5	,5	100,0
	Total	586	100,0	100,0	

19. Medyanın yansıttığı polis imajı/algısı çalışmalarının verimini olumsuz etkiliyor.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	228	38,9	39,0	39,0
	2 Katiliyorum	204	34,8	34,9	74,0
	3 Fikrimyok	51	8,7	8,7	82,7
	4 Katilmiyorum	81	13,8	13,9	96,6
	5 Hickatilmiyorum	20	3,4	3,4	100,0
	Total	584	99,7	100,0	
Missing	System	2	,3		
Total		586	100,0		

20. Emniyet Teşkilatı'nın medyayı bilgilendirme amaçlı faaliyetleri yeterlidir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	72	12,3	12,4	12,4
	2 Katiliyorum	130	22,2	22,3	34,7
	3 Fikrimyok	103	17,6	17,7	52,4
	4 Katilmiyorum	169	28,8	29,0	81,4
	5 Hickatilmiyorum	108	18,4	18,6	100,0
	Total	582	99,3	100,0	
Missing	System	4	,7		
Total		586	100,0		

21. Emniyet-Polis muhabirlerinin polisin çalışmalarını objektif olarak yansıttığını düşünüyorum.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	50	8,5	8,5	8,5
	2 Katiliyorum	100	17,1	17,1	25,6
	3 Fikrimyok	115	19,6	19,7	45,3
	4 Katilmiyorum	207	35,3	35,4	80,7
	5 Hickatilmiyorum	113	19,3	19,3	100,0
	Total	585	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		586	100,0		

22. Medya polis ilişkilerinin daha sağlıklı bir düzeye gelmesi için yapılacak çalışmalarda en büyük görev Emniyet Teşkilatı'na düşmektedir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	211	36,0	36,1	36,1
	2 Katiliyorum	189	32,3	32,3	68,4
	3 Fikrimyok	37	6,3	6,3	74,7
	4 Katilmiyorum	108	18,4	18,5	93,2
	5 Hickatilmiyorum	40	6,8	6,8	100,0
	Total	585	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		586	100,0		

23. Emniyet Teşkilatı'nın kurum olarak medya ile iletişimi yeterlidir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	50	8,5	8,6	8,6
	2 Katiliyorum	136	23,2	23,3	31,8
	3 Fikrim yok	91	15,5	15,6	47,4
	4 Katilmiyorum	221	37,7	37,8	85,3
	5 Hickatilmiyorum	86	14,7	14,7	100,0
	Total	584	99,7	100,0	
Missing	System	2	,3		
Total		586	100,0		

24. Halkın işle ilgili olarak benimle kurduğu iletişim sağlıklıdır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	89	15,2	15,5	15,5
	2 Katiliyorum	258	44,0	44,8	60,2
	3 Fikrim yok	79	13,5	13,7	74,0
	4 Katilmiyorum	118	20,1	20,5	94,4
	5 Hickatilmiyorum	32	5,5	5,6	100,0
	Total	576	98,3	100,0	
Missing	System	10	1,7		
Total		586	100,0		

25. Halkın işle ilgili olarak benimle kurduğu iletişim verimimi artırmaktadır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	142	24,2	24,5	24,5
	2 Katiliyorum	293	50,0	50,6	75,1
	3 Fikrim yok	81	13,8	14,0	89,1
	4 Katilmiyorum	54	9,2	9,3	98,4
	5 Hickatilmiyorum	9	1,5	1,6	100,0
	Total	579	98,8	100,0	
Missing	System	7	1,2		
Total		586	100,0		

26. Kişisel olarak halkla sağlıklı bir iletişim kurduğuma inanıyorum.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	205	35,0	35,3	35,3
	2 Katiliyorum	295	50,3	50,9	86,2
	3 Fikrim yok	42	7,2	7,2	93,4
	4 Katilmiyorum	31	5,3	5,3	98,8
	5 Hickatilmiyorum	7	1,2	1,2	100,0
	Total	580	99,0	100,0	
Missing	System	6	1,0		
Total		586	100,0		

27. Emniyet Teşkilatı'nın genel olarak halkla iletişimi çalışmalarının verimini pozitif olarak etkiliyor.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	179	30,5	30,9	30,9
	2 Katiliyorum	262	44,7	45,2	76,0
	3 Fikrimyok	64	10,9	11,0	87,1
	4 Katilmiyorum	55	9,4	9,5	96,6
	5 Hickatilmiyorum	20	3,4	3,4	100,0
	Total	580	99,0	100,0	
Missing	System	6	1,0		
Total		586	100,0		

28. Emniyet Teşkilatı personelinin halkla kurduğu iletişim sağlıklıdır ve güvene dayalıdır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	117	20,0	20,2	20,2
	2 Katiliyorum	226	38,6	39,0	59,2
	3 Fikrimyok	87	14,8	15,0	74,3
	4 Katilmiyorum	116	19,8	20,0	94,3
	5 Hickatilmiyorum	33	5,6	5,7	100,0
	Total	579	98,8	100,0	
Missing	System	7	1,2		
Total		586	100,0		

29. Polisin tuttuğu tutanak adli makamlarda suçluların cezalandırılmasında çok büyük önem taşımaktadır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	226	38,6	38,6	38,6
	2 Katiliyorum	209	35,7	35,7	74,4
	3 Fikrimyok	38	6,5	6,5	80,9
	4 Katilmiyorum	75	12,8	12,8	93,7
	5 Hickatilmiyorum	37	6,3	6,3	100,0
	Total	585	99,8	100,0	
Missing	System	1	,2		
Total		586	100,0		

30. Emniyet Teşkilatı'ndaki yazılı iletişim (tutanaklar, üst yazılar, raporlar vb.) verimimi düşürmektedir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	62	10,6	10,7	10,7
	2 Katiliyorum	101	17,2	17,4	28,0
	3 Fikrimyok	87	14,8	14,9	43,0
	4 Katilmiyorum	222	37,9	38,1	81,1
	5 Hickatilmiyorum	110	18,8	18,9	100,0
	Total	582	99,3	100,0	
Missing	System	4	,7		
Total		586	100,0		

31. Emniyet Teşkilatı'nın diğer devlet kurumlarıyla iletişimi başarılıdır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	84	14,3	14,4	14,4
	2 Katiliyorum	194	33,1	33,3	47,7
	3 Fikrim yok	107	18,3	18,4	66,0
	4 Katilmiyorum	150	25,6	25,7	91,8
	5 Hickatilmiyorum	48	8,2	8,2	100,0
	Total	583	99,5	100,0	
Missing	System	3	,5		
Total		586	100,0		

32. Emniyet Teşkilatı'nın diğer güvenlik kurumlarıyla iletişimi başarılıdır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	63	10,8	10,8	10,8
	2 Katiliyorum	209	35,7	36,0	46,8
	3 Fikrim yok	103	17,6	17,7	64,5
	4 Katilmiyorum	156	26,6	26,9	91,4
	5 Hickatilmiyorum	50	8,5	8,6	100,0
	Total	581	99,1	100,0	
Missing	System	5	,9		
Total		586	100,0		

33. Emniyet Teşkilatı'nın sivil toplum kuruluşları ve özel sektörle iletişimi başarılıdır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	51	8,7	8,8	8,8
	2 Katiliyorum	194	33,1	33,3	42,1
	3 Fikrim yok	115	19,6	19,8	61,9
	4 Katilmiyorum	177	30,2	30,4	92,3
	5 Hickatilmiyorum	45	7,7	7,7	100,0
	Total	582	99,3	100,0	
Missing	System	4	,7		
Total		586	100,0		

34. Diğer Kurum ve Kuruluşların polisle iletişimi sağlıklıdır ve verimi artırmaktadır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	57	9,7	9,8	9,8
	2 Katiliyorum	158	27,0	27,3	37,1
	3 Fikrim yok	128	21,8	22,1	59,2
	4 Katilmiyorum	182	31,1	31,4	90,7
	5 Hickatilmiyorum	54	9,2	9,3	100,0
	Total	579	98,8	100,0	
Missing	System	7	1,2		
Total		586	100,0		

35. Astlarla olumsuz iletişim çalışmalarının verimliliğini olumsuz etkiliyor.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	142	24,2	24,8	24,8
	2 Katiliyorum	232	39,6	40,5	65,3
	3 Fikrim yok	81	13,8	14,1	79,4
	4 Katilmiyorum	79	13,5	13,8	93,2
	5 Hickatilmiyorum	39	6,7	6,8	100,0
	Total	573	97,8	100,0	
Missing	System	13	2,2		
Total		586	100,0		

36. Üstlerimle aramdaki olumsuz iletişim çalışmalarının verimliliğini olumsuz etkiliyor.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	208	35,5	35,7	35,7
	2 Katiliyorum	251	42,8	43,1	78,7
	3 Fikrim yok	38	6,5	6,5	85,2
	4 Katilmiyorum	55	9,4	9,4	94,7
	5 Hickatilmiyorum	31	5,3	5,3	100,0
	Total	583	99,5	100,0	
Missing	System	3	,5		
Total		586	100,0		

37. Kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları (Geziler, kamplar, dilek öneri kutuları, maddi yardımlar, takdir ve taltif, yazılı ve görsel yayınlar) yeteri kadar yapılmaktadır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	54	9,2	9,3	9,3
	2 Katiliyorum	87	14,8	14,9	24,2
	3 Fikrim yok	64	10,9	11,0	35,2
	4 Katilmiyorum	213	36,3	36,5	71,7
	5 Hickatilmiyorum	165	28,2	28,3	100,0
	Total	583	99,5	100,0	
Missing	System	3	,5		
Total		586	100,0		

38. Emniyet Teşkilatı'ndaki kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları verimimi artırmaktadır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamenkatiliyorum	123	21,0	21,1	21,1
	2 Katiliyorum	262	44,7	45,0	66,2
	3 Fikrim yok	94	16,0	16,2	82,3
	4 Katilmiyorum	72	12,3	12,4	94,7
	5 Hickatilmiyorum	31	5,3	5,3	100,0
	Total	582	99,3	100,0	
Missing	System	4	,7		
Total		586	100,0		

39. Emniyet Teşkilatı'nın kurumsal iletişimini yönetmek üzere Bilgi İşlem ve Haberleşme Daire Başkanlıklarını koordine etmek, Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü görevlerini yerine getirmek ve Emniyet Genel Müdürlüğü Sözcülüğü yapmak üzere Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı kurulmalıdır.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tamamen katılıyorum	244	41,6	42,0	42,0
	2 Katılıyorum	207	35,3	35,6	77,6
	3 Fikrim yok	72	12,3	12,4	90,0
	4 Katılmıyorum	37	6,3	6,4	96,4
	5 Hiç katılmıyorum	21	3,6	3,6	100,0
	Total	581	99,1	100,0	
Missing	System	5	,9		
Total		586	100,0		

Frequencies

Statistics				
		Diger1	Diger2	Diger3
N	Valid	581	580	580
	Missing	5	6	6

Frequency Table

Diger 1. Polisin verimliliği denilince ne anlıyorsunuz?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Basari	8	1,4	1,4	1,4
	2 Kaliteli hizmet	44	7,5	7,6	9,0
	3 Suclarin azalmasi	15	2,6	2,6	11,5
	4 Etkili olmak	9	1,5	1,5	13,1
	5 Sucun onlenmesi	23	3,9	4,0	17,0
	6 Hepsi	482	82,3	83,0	100,0
	Total	581	99,1	100,0	
Missing	System	5	,9		
Total		586	100,0		

Diger 2. Aşağıdaki seçeneklere göre, Emniyet Teşkilatı'nda verimliliğin önündeki en büyük engelin ne olduğunu düşünüyorsunuz?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Astust arasindaki iletisim yetersizligi	77	13,1	13,3	13,3
	2 Calisma arkadaslari arasindaki iletisimin yetersizligi	7	1,2	1,2	14,5
	3 Halkla olan iletisimdeki yetersizlik	24	4,1	4,1	18,6
	4 Medya ile iletisimdeki yetersizlik	26	4,4	4,5	23,1
	5 Teknik iletisim imkanlarinin yetersizligi	10	1,7	1,7	24,8
	6 Hepsi	436	74,4	75,2	100,0
	Total	580	99,0	100,0	
Missing	System	6	1,0		
Total		586	100,0		

Diger 3. Emniyet Teşkilatı'nda yazılı iletişim denildiğinde ne anlıyorsunuz?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Raporlar tutanaklar ust yazilar	88	15,0	15,2	15,2
	3 Haber ve bilgi notlari	13	2,2	2,2	17,4
	4 Kanunlar tuzuklar yonetmelikler	5	,9	,9	18,3
	5 Genelgeler tamimler talimat yazilari	28	4,8	4,8	23,1
	6 Hepsi	446	76,1	76,9	100,0
	Total	580	99,0	100,0	
Missing	System	6	1,0		
Total		586	100,0		

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Rutbe * yargi17	579	98,8%	7	1,2%	586	100,0%

Rutbe * yargi17 Crosstabulation

			yargi17					Total
			Tamamen katiliyoru m	2 Katiliyoru m	3 Fikrimyo k	4 Katilmioru m	5 Hickatilm iyoru m	
Rutbe	1 GIH	Count	0	2	0	1	0	3
		% within Rutbe	,0%	66,7%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
	2 polis memuru	Count	69	183	74	126	34	486
		% within Rutbe	14,2%	37,7%	15,2%	25,9%	7,0%	100,0%
	3 komiseryrd	Count	2	3	1	10	4	20
		% within Rutbe	10,0%	15,0%	5,0%	50,0%	20,0%	100,0%
	4 komiser	Count	1	2	4	11	1	19
		% within Rutbe	5,3%	10,5%	21,1%	57,9%	5,3%	100,0%
	5 baskomiser	Count	2	4	5	19	4	34
		% within Rutbe	5,9%	11,8%	14,7%	55,9%	11,8%	100,0%
	6 emnamiri	Count	0	2	1	7	1	11
		% within Rutbe	,0%	18,2%	9,1%	63,6%	9,1%	100,0%
	7 subemuduru	Count	0	2	0	2	0	4
		% within Rutbe	,0%	50,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%
	8 psikolog	Count	0	1	0	0	0	1
		% within Rutbe	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	9 Emnmuduryrd	Count	0	0	0	0	1	1
		% within Rutbe	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	100,0%
Total		Count	74	199	85	176	45	579
		% within Rutbe	12,8%	34,4%	14,7%	30,4%	7,8%	100,0%

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Rutbe * yargi19	584	99,7%	2	,3%	586	100,0%

Rutbe * yargi19 Crosstabulation

Rutbe * yargi19 Crosstabulation

	yargi19					Total
	1 Tamamen katiliyoru m	2 Katiliy orum	3 Fikrimyo k	4 Katilmiy orum	5 Hickatilmiy orum	
1 GIH	0 ,0%	3 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	3 100,0%
2 polis memuru	193 39,2%	171 34,8%	46 9,3%	64 13,0%	18 3,7%	492 100,0%
3 komiseryrd	12 60,0%	3 15,0%	3 15,0%	2 10,0%	0 ,0%	20 100,0%
4 komiser	1 5,3%	8 42,1%	1 5,3%	8 42,1%	1 5,3%	19 100,0%
5 baskomiser	17 51,5%	13 39,4%	0 ,0%	3 9,1%	0 ,0%	33 100,0%
6 emnamiri	3 27,3%	4 36,4%	1 9,1%	3 27,3%	0 ,0%	11 100,0%
7 subemuduru	2 50,0%	1 25,0%	0 ,0%	1 25,0%	0 ,0%	4 100,0%
8 psikolog	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%	1 100,0%
9 Emnmuduryrd	0 ,0%	1 100,0%	0 ,0%	0 ,0%	0 ,0%	1 100,0%
Total	228 39,0%	204 34,9%	51 8,7%	81 13,9%	20 3,4%	584 100,0%

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Rutbe * yargi30	582	99,3%	4	,7%	586	100,0%

Rutbe * yargi25 Crosstabulation

			yargi25					Total
			1 Tamame nkatiliyor um	2 Katiliyor um	3 Fikrimyo k	4 Katilmiy orum	5 Hickatilmi yorum	
Rutbe	1 GIH	Count	0	0	3	0	0	3
		% within Rutbe	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	2 polis memuru	Count	124	243	64	47	9	487
		% within Rutbe	25,5%	49,9%	13,1%	9,7%	1,8%	100,0%
	3 komiseryrd	Count	3	7	7	2	0	19
		% within Rutbe	15,8%	36,8%	36,8%	10,5%	,0%	100,0%
	4 komiser	Count	1	14	3	1	0	19
		% within Rutbe	5,3%	73,7%	15,8%	5,3%	,0%	100,0%
	5 baskomiser	Count	8	22	2	2	0	34
		% within Rutbe	23,5%	64,7%	5,9%	5,9%	,0%	100,0%
	6 emnamiri	Count	5	4	1	1	0	11
		% within Rutbe	45,5%	36,4%	9,1%	9,1%	,0%	100,0%
	7 subemuduru	Count	1	3	0	0	0	4
		% within Rutbe	25,0%	75,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	8 psikolog	Count	0	0	1	0	0	1
		% within Rutbe	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	9 Emnmuduryrd	Count	0	0	0	1	0	1
		% within Rutbe	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total		Count	142	293	81	54	9	579
		% within Rutbe	24,5%	50,6%	14,0%	9,3%	1,6%	100,0%

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Rutbe * yargi30	582	99,3%	4	,7%	586	100,0%

Rutbe * yargi30 Crosstabulation

			yargi30					Total
			1 Tamame nkatiliyor um	2 Katiliyor um	3 Fikrimyo k	4 Katilmiy orum	5 Hickatil miyoru m	
Rutbe	1 GIH	Count	1	1	0	1	0	3
		% within Rutbe	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
	2 polis memuru	Count	57	86	79	178	89	489
		% within Rutbe	11,7%	17,6%	16,2%	36,4%	18,2%	100,0%
	3 komiseryrd	Count	1	5	4	6	4	20
		% within Rutbe	5,0%	25,0%	20,0%	30,0%	20,0%	100,0%
	4 komiser	Count	1	2	0	14	2	19
		% within Rutbe	5,3%	10,5%	,0%	73,7%	10,5%	100,0%
	5 baskomiser	Count	2	3	2	17	10	34
		% within Rutbe	5,9%	8,8%	5,9%	50,0%	29,4%	100,0%
	6 emnamiri	Count	0	3	1	5	2	11
		% within Rutbe	,0%	27,3%	9,1%	45,5%	18,2%	100,0%
	7 subemuduru	Count	0	0	0	1	3	4
		% within Rutbe	,0%	,0%	,0%	25,0%	75,0%	100,0%
	8 psikolog	Count	0	0	1	0	0	1
		% within Rutbe	,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%
	9 Emnmuduryrd	Count	0	1	0	0	0	1
		% within Rutbe	,0%	100,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Count	62	101	87	222	110	582
		% within Rutbe	10,7%	17,4%	14,9%	38,1%	18,9%	100,0%

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Rutbe * yargi34	579	98,8%	7	1,2%	586	100,0%

Rutbe * yargi34 Crosstabulation

			yargi34					Total
			1 Tamame nkatiliy orum	2 Katiliyorum	3 Fikrimyok	4 Katilmiy orum	5 Hickatilmiyo rum	
Rutbe	1 GIH	Count	0	1	1	1	0	3
		% within Rutbe	,0%	33,3%	33,3%	33,3%	,0%	100,0%
	2 polis memuru	Count	56	143	110	133	44	486
		% within Rutbe	11,5%	29,4%	22,6%	27,4%	9,1%	100,0%
	3 komiseryrd	Count	0	2	10	4	4	20
		% within Rutbe	,0%	10,0%	50,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	4 komiser	Count	0	2	4	11	2	19
		% within Rutbe	,0%	10,5%	21,1%	57,9%	10,5%	100,0%
	5 baskomiser	Count	1	3	2	24	4	34
		% within Rutbe	2,9%	8,8%	5,9%	70,6%	11,8%	100,0%
	6 emnamiri	Count	0	4	1	6	0	11
		% within Rutbe	,0%	36,4%	9,1%	54,5%	,0%	100,0%
	7 subemuduru	Count	0	3	0	1	0	4
		% within Rutbe	,0%	75,0%	,0%	25,0%	,0%	100,0%
	8 psikolog	Count	0	0	0	1	0	1
		% within Rutbe	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
	9 Emnmuduryrd	Count	0	0	0	1	0	1
		% within Rutbe	,0%	,0%	,0%	100,0%	,0%	100,0%
Total		Count	57	158	128	182	54	579
		% within Rutbe	9,8%	27,3%	22,1%	31,4%	9,3%	100,0%

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Emniyet Genel Müdürlüğü



Sayı : B.05.1.EGM.0.72.02.03/402

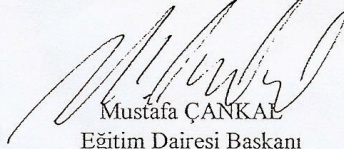
...../03/2007

Konu : Anket Çalışması

GENEL MÜDÜRLÜK MAKAMINA

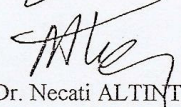
İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde doktora yapmakta olan İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli 224131 sicil sayılı Başkomiser Mustafa ÜSTÜN'ün, "Emniyet Teşkilatında İletişim ve Çalışanların Verimliliğe Etkisi, İstanbul Emniyet Müdürlüğünde Bir Uygulama" konulu doktora tezinde kullanmak üzere İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görevli personele yönelik anket yapma talebinde bulunduğu ilgili Emniyet Müdürlüğünün 09.02.2007 gün ve 24394 sayılı yazısı ile bildirilmiştir.

Adı geçen personelin, İstanbul Emniyet Müdürlüğünde anket çalışması yapabilmesi hususunu onaylarınıza arz ederim


Mustafa ÇANKAL
Eğitim Dairesi Başkanı
1.Sınıf Emniyet Müdürü

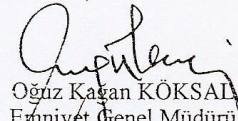
Uygun Görüşle Arz Ederim.

13./03/2007


Dr. Necati ALTINTAŞ
Emniyet Genel Müdür Yardımcısı
1.Sınıf Emniyet Müdürü

O L U R

14/03/2007


Oğuz Kağan KÖKSAL
Emniyet Genel Müdürü
Vali

A - KİŞİSEL BİLGİLER

Rütbeniz.....

Çalıştığınız birim.....

Çalışma ortamınız a) Ekip b) Büro c) Diğer.....

Teşkilattaki hizmet süreniz a) 5'ten az b) 5-10 c) 10-15 d) 15-20 e) 20'den fazla

Tamamen Katılıyorum
Katılıyorum
Fikrim Yok
Katılmıyorum
Hiç katılmıyorum

B – YARGI CÜMLELERİ

Katılma Derecesi

- 1 Kendimi iletişim becerilerini kullanma konusunda yeterli buluyorum.
- 2 Sağlıklı iletişim kurabildiğim üstlerimle çalışmak iş verimimi artırmaktadır.
- 3 Sağlıklı iletişim kurabildiğim astlarımla çalışmak iş verimimi artırmaktadır.
- 4 MOBESE'nin İstanbul polisinin verimini artırdığını düşünüyorum.
- 5 Kurumsal abonelikle beraber cep telefonu çalışmalarındaki verimi artırdı.
- 6 Emniyet Teşkilatı'nda telsiz polisin verimini artıran bir iletişim aracıdır.
- 7 Emniyet Teşkilatı'nda ekip içi iletişim sağlıklıdır ve çalışanların verimini artırır.
- 8 Emniyet Teşkilatı'nda büro hizmetlerinde görevli personelin kendi arasındaki iletişimi sağlıklıdır.
- 9 POLNET polisin verimliliğini artırmıştır.
- 10 İnternet kişisel olarak çalışmalarındaki verimi artırmaktadır.
- 11 Çalıştığım birimde bilgisayar kullanma imkanım vardır.
- 12 Talimatlar anlaşılır bir biçimde verilmediğinden verimliliğim düşmektedir.
- 13 Görev öncesi yeterli bilgilendirme yapılmadığından istenilen verim alınamamaktadır.
- 14 İş yoğunluğundan dolayı işlerin aciliyet derecelerinin doğru belirlenmemesi iletişim kopukluklarına neden olmaktadır.
- 15 Bir polis için iletişim becerisi silah kullanmak kadar önemli bir özelliktir.
- 16 Emniyet Teşkilatı'nda iletişim konusunda yeteri kadar hizmet içi eğitim verilmektedir.
- 17 Emniyet Teşkilatı personeli iletişimin önemini yeteri kadar kavramıştır.
- 18 Çalışma ortamında sağlıklı, güler yüzlü bir iletişim olsa verim artar.
- 19 Medyanın yansıttığı polis imajı/algısı çalışmalarımın verimini olumsuz etkiliyor.
- 20 Emniyet Teşkilatı'nın medyayı bilgilendirme amaçlı faaliyetleri yeterlidir.
- 21 Emniyet-Polis muhabirlerinin polisin çalışmalarını objektif olarak yansıttığını düşünüyorum.
- 22 Medya polis ilişkilerinin daha sağlıklı bir düzeye gelmesi için yapılacak çalışmalarda en büyük görev Emniyet Teşkilatı'na düşmektedir.
- 23 Emniyet Teşkilatı'nın kurum olarak medya ile iletişimi yeterlidir.
- 24 Halkın işle ilgili olarak benimle kurduğu iletişim sağlıklıdır.
- 25 Halkın işle ilgili olarak benimle kurduğu iletişim verimimi artırmaktadır.
- 26 Kişisel olarak halkla sağlıklı bir iletişim kurduğuma inanıyorum.
- 27 Emniyet Teşkilatı'nın genel olarak halkla iletişimi çalışmalarımın verimini pozitif olarak etkiliyor.
- 28 Emniyet Teşkilatı personelinin halkla kurduğu iletişim sağlıklıdır ve güvene dayalıdır.
- 29 Polisin tuttuğu tutanak adli makamlarda suçluların cezalandırılmasında çok büyük önem taşımaktadır.
- 30 Emniyet Teşkilatı'ndaki yazılı iletişim (tutanaklar, üst yazılar, raporlar vb.) verimimi düşürmektedir.
- 31 Emniyet Teşkilatı'nın diğer devlet kurumlarıyla iletişimi başarılıdır.
- 32 Emniyet Teşkilatı'nın diğer güvenlik kurumlarıyla iletişimi başarılıdır.
- 33 Emniyet Teşkilatı'nın sivil toplum kuruluşları ve özel sektörle iletişimi başarılıdır.
- 34 Diğer Kurum ve Kuruluşların polisle iletişimi sağlıklıdır ve verimi artırmaktadır.

- 35 Astlarla olumsuz iletişimim çalışmalarımın verimliliğini olumsuz etkiliyor.
36 Üstlerimle aramdaki olumsuz iletişim çalışmalarımın verimliliğini olumsuz etkiliyor.
37 Kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları (Geziler, kamplar, dilek öneri kutuları, maddi yardımlar, takdir ve taltif, yazılı ve görsel yayınlar) yeteri kadar yapılmaktadır.
38 Emniyet Teşkilatı'ndaki kurum içi halkla ilişkiler çalışmaları verimimi artırmaktadır.
39 Emniyet Teşkilatı'nın kurumsal iletişimini yönetmek üzere Bilgi İşlem ve Haberleşme Daire Başkanlıklarını koordine etmek, Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü görevlerini yerine getirmek ve Emniyet Genel Müdürlüğü Sözcülüğü yapmak üzere **Kurumsal İletişim Daire Başkanlığı** kurulmalıdır.

C - DİĞER SORULAR

- 1- Polisin verimliliği denilince ne anlıyorsunuz?
a) Başarı b) Kaliteli hizmet c) Suçların azalması d) Etkili olmak e) Suçun önlenmesi f) Hepsi
- 2- Aşağıdaki seçeneklere göre, Emniyet Teşkilatı'nda verimliliğin önündeki en büyük engelin ne olduğunu düşünüyorsunuz?
a) Ast üst arasındaki iletişimin yetersizliği
b) Çalışma arkadaşları arasındaki iletişimin yetersizliği
c) Halkla olan iletişimdeki yetersizlik
d) Medya ile iletişimdeki yetersizlik
e) Teknik iletişim imkanlarının yetersizliği
f) Hepsi
- 3- Emniyet Teşkilatı'nda yazılı iletişim denildiğinde ne anlıyorsunuz?
a) Raporlar, Tutanaklar, Üst yazılar
b) Defterler
c) Haber ve bilgi notları
d) Kanunlar, tüzükler, yönetmelikler
e) Genelgeler, tamimler, talimat yazıları
f) Hepsi

Sayın meslektaşım,
Bu anket “ **Emniyet Teşkilatı'nda İletişim ve Çalışanların Verimliliğine Etkisi, İstanbul Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama**” isimli doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.
Ankette kişisel bilgiler, yargı cümleleri ve diğer sorular olmak üzere üç bölüm bulunmaktadır. **Birinci bölümde, kişisel bilgilere isim yazmanız istenmemektedir.** Ancak kendi durumunuzu ifade eden diğer bilgilerin doldurulması yapılacak değerlendirme için gereklidir. İkinci bölümdeki yargı cümlelerinin yanındaki kutucuklara (X) işareti koyarak görüşlerinizi derecelendirmek suretiyle belirtmeniz istenilmektedir. Üçüncü bölümde ise, sorulara kendinize uygun seçeneği işaretleyerek cevap vermeniz istenilmektedir. **Lütfen ön sayfadan sonra arka sayfayı doldurmayı unutmayınız.**
Anketteki tüm soruları samimi olarak cevaplandırmanız, çalışmamızdaki hipotezlerimizi sınamamızda ve geliştireceğimiz önerilerde bize kaynak teşkil edecektir. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece bu çalışmanın amacı çerçevesinde kullanılacak, başka amaçlarla kullanılmayacaktır.
KATKINIZ VE DESTEĞİNİZ İÇİN TEŞEKKÜR EDER, SAYGILAR SUNARIM.

ÖZGEÇMİŞ

1998 yılında Ankara Polis Akademisi'nden mezun oldu. Aynı yıl komiser yardımcısı rütbesiyle İstanbul Emniyet Müdürlüğü kadrosuna atandı. 2000 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yüksek lisans eğitimine başladı. 2002 yılında “Bir Sivil Toplum Kuruluşu olarak Derneklerde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı ve Bir Uygulama” başlıklı tez çalışmasıyla yüksek lisans eğitimini tamamladı. 2003 yılında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde doktora eğitimine başladı. 2005 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası Prof. Dr. Toker DERELİ'ye Armağan'da Aslan Tolga ÖCAL ile birlikte hazırladığı “İş Etiği Kapsamında Yolsuzluk Ve Rüşvetle Mücadele, M.Ü. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümünde Üniversite Öğrencilerinin Rüşvet Algılaması Üzerine Bir Anket Çalışması” isimli makalesi yayınlandı. 2005-2006 yılları arasında Kosova'da Birleşmiş Milletler Barış Misyonu'nda görev yaptı. Halen İstanbul Emniyet Müdürlüğü kadrosunda başkomiser olarak görev yapmaktadır.