NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
FEN VE SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ POLİS GENEL MÜDÜRLÜĞÜ YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİMSEL ETKİLİLİKLERİNE YÖNELİK MEVCUT DURUM ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Bekir ABATAY

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr.Cem BİROL

Lefkoşa
Aralık, 2003

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

.....ait

.....

.....adlı

çalışma jürimiz tarafından

.....Anabilim

Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan .....

Üye .....

Üye .....

Üye .....

Üye .....

ÖZET

Bu araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Polis Genel Müdürlüğü yöneticilerinin yönetici görüşlerine göre yönetimsel etkililiklerine yönelik mevcut durum analizini ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bu doğrultuda Polis Genel Müdürlüğünde görevli yöneticiler kimlerdir ?, Müdürlerin, Müdür Muavinlerinin, Baş Müfettişlerin, Müfettişlerin, Müfettiş Muavinlerinin yöneticilik yeterlilikleri ne düzeydedir ?, Yöneticiler; cinsiyet, hizmet süresi, öğrenim düzeyi ve rütbe değişkenleri ile incelendiğinde farklılık gösteriyor mu ?, Yöneticilerin yetiştirilmesi sırasında aldıkları eğitim ne düzeydedir ?.

2003 yılında gerçekleştirilen araştırma literatür tarama modeline göre yapılmıştır. Araştırmanın evreni Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Polis Genel Müdürlüğünde görevli yöneticilerden oluşturulmuştur. Araştırma kapsamına random yolu ile örneklem alınan 69 kişi dahil edilmiştir.

Araştırmanın veri toplama aşamasında on bir bölümden ve 104 maddeden oluşan, geçerlilik güvenirlilik çalışmalarına tabi tutulan ve uzman görüşü alınarak hazırlanan bir anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan araç ile mevcut durum analizi yapılmaya çalışılmıştır.

Elde edilen verilerin çözümlenmesinde betimsel istatistik ve karşılaştırmalı değişkenler için t-testi ve ANOVA kullanılarak verilerin çözümlenmesi yoluna gidilmiş, elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Araştırma sonunda; yöneticilerin kendi görüşlerine göre yeterli oldukları, cinsiyet ve öğrenim değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı bunun yanında rütbe ve hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu, özel yetiştirme eğitimi ile yetiştirilen yöneticilerin özel yetiştirme eğitiminin tam olarak verilmediğine ve verilenin de yeterli olmadığına inandıkları gibi sonuçlara ulaşılmıştır.

SUMMARY

The purpose of this research is to put forward the administrators' point of view of TRNC Police Head quarters about the analysis of the present situation. At this point, who are the administrators of Police Headquarters ? what is the level of the administrative qualifications of Superintendent, Assistant Superintendent, Chief İnspector of Police, İnspector of Poice and Sub. İnspector ? Are there any diferences between the administrators in the means of sex, service duration, education and rank ? What is the level of the education of the administrators when they are trained ?

The research was done according to the literature screening model in 2003. The surwey's universe covers the administrators of TRNC Police Headquarters. This research comprises 69 individuals who were chosen by random.

At the data collecting phase, a research form of eleven sections and 104 articles was formed by taking experts' opinions whose validity and reliability was tested. Present situation analysis was made by this newly formed instrument.

There was an attempt to analyse the collected data by the method of descriptional statistics and comparative differences by using t-test and ANOVA and by this method the evidences were tried to be explained.

At the end of the research's it was seen that the administrators found themselves well qualified. No meaningful differences have been found according to sex and education, where as a meaningful difference has been found according to the rank and duration of service. The last evidence was that; for the people who were trained by special trainning method, the training was inadequate.

ÖNSÖZ

Yakın Doğu Üniversitesindeki Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans çalışma programının gereği olarak hazırlanan bu araştırma,

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Polis Genel Müdürlüğü'nde yönetici konumunda bulunan personelin kendi görüşleri ile yönetimsel etkililiklerinin mevcut durumu belirlemek ve bu doğrultuda yeterliliği etkileyen, cinsiyet, eğitim durumu, fiili hizmet süresi, rütbe, görevi ve yetiştirilme şekli değişkenlerini incelemek ve yöneticilerin yeterliliklerinin bu değişkenler yönünden farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır; birinci bölümde araştırmanın problemi, amaçları, önemi, sınırlılıkları; ikinci bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, verilerin çözümü ve yorumlanması; üçüncü bölümde araştırma bulguları ve bu bulgular ile ilgili yorumlar ve dördüncü bölümde araştırmadan elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayanarak yapılan öneriler yer almaktadır. Yöneticilerin kendi görüşlerine göre mevcut durum analizi değişkenler yönünden ele alınıp araştırılması ile Polis Genel Müdürlüğü'ndeki yöneticilerin daha başarılı olması ve daha iyi yetiştirilmesinde bir ışık tutması hedeflenmektedir. Ayrıca mevcut durumu ortaya çıkararak gelecek için daha iyi bir eğitim planlaması yapılmasını sağlamak ve yöneticiler için bir bilgi kaynağı oluşturmak umut edilmektedir.

Yakın Doğu Üniversitesinde Yüksek Lisans Programına katılmam için ve araştırma gereği hazırlanan anketleri Polis Genel Müdürlüğü'nde uygulamama olanak sağlayan Polis Genel Müdürü Erdem DEMİRBAĞ'a, Yüksek Lisansa kayıt olmamda bana yardımcı olan Polis Genel Müdürü II. Yardımcısı Eray MERTTÜRK'e, lisans üstü eğitim yapmamda beni teşvik eden Polis Müdürü Hasan BENDAŞAN'a ve de dağıtmış olduğum anketleri doldurarak araştırmaya katkı koyan tüm polis mensuplarına teşekkür ederim.

Araştırmanın her aşamasında kendisi çok yoğun olmasına rağmen çok değerli görüş ve yardımları ile araştırmanın şekillenmesine katkı koyan, bilgiye ulaşmayı ve paylaşmayı bir felsefe haline getiren Hocam Yrd.Doç.Dr. Cem BİROL'a ve anketlerin bilgisayar ortamında istatistik hesaplarını yapan Yrd.Doç.Dr. Hüseyin UZUNBOYLU'ya da teşekkür ederim.

Ayrıca Yüksek Lisans yaptığım süre içerisinde şu anda 3,5 yaşında olan oğlum Doruk'tan onu ihmal ettiğim ve gereken özeni gösteremediğim için özür dilerim. Hayatı boyunca çalışmayı ve paylaşmayı kendisine ilke edinen, çalışmam boyunca katkı koyan, yardımcı olan ve her zaman beni motive ederek destekleyen değerli eşim Güley'e de sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	
ÖZET	
SUMMARY	
ÖNSÖZ	
İÇİNDEKİLER	
TABLOLAR LİSTESİ	
GRAFİKLER LİSTESİ	
BÖLÜM I	1
Problem Durumu	1
Amacı	10
Önemi	11
Sınırlılıklar	12
Tanımlar	12
Kısaltmalar	14
BÖLÜM II	16
Kuramsal Çerçeve	16
Yönetim Kuramları	16
Klasik Yönetim Kuramları	17
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	17
Yönetim Süreci Yaklaşımı	17
Bürokrasi Yaklaşımı	18
Neoklasik Yönetim Kuramları	18
Modern Kuramlar	18
Sistemler Yaklaşımı	19
Durumsallık Yaklaşımı	19
Yönetimin Amacı	20
Yönetim	20
Yönetici	21
Yönetim Fonksiyonları	22
Planlama	22
Örgütleme	23
Yönetme, Yöneltme	24
Eşgüdüm	24
Kontrol	25
İlgili Araştırmalar	26
BÖLÜM III	31
Yöntem	31
Araştırma Modeli	31
Evren ve Örneklem	31
Verilerin Toplanması	32
Verilerin Çözümlenmesi ve Yorumlanması	32

BÖLÜM IV 34
Bulgular ve Yorumlar 34
KKTC Polis Genel Müdürlüğünde Görevli Yöneticiler Kimlerdir? 34
KKTC Polis Genel Müdürlüğünde Görevli Yöneticilerin Yeterlilik düzeyleri 37
KKTC Polis Genel Müdürlüğünde Görevli Müdürlerin Yöneticilik Yeterlilikleri ne düzeydedir? 52
KKTC Polis Genel Müdürlüğünde Görevli Müdür Muavinlerinin Yöneticilik Yeterlilikleri ne düzeydedir? 54
KKTC Polis Genel Müdürlüğünde Görevli Baş Müfettişlerin Yeterlilikleri ne düzeydedir? 55
KKTC Polis Genel Müdürlüğünde Görevli Müfettişlerin Yöneticilik Yeterlilikleri ne düzeydedir? 57
KKTC Polis Genel Müdürlüğünde Görevli Müfettiş Muavinlerinin Yöneticilik Yeterlilikleri ne düzeydedir? 58
KKTC Polis Genel Müdürlüğünde görevli yöneticiler cinsiyet değişkenine göre, yönetim yeterlilikleri açısından farklılık göstermekte midir? 60
KKTC Polis Genel Müdürlüğünde görevli yöneticiler Fiili Hizmet Süresi değişkenine göre, yönetim yeterlilikleri açısından farklılık göstermekte midir? 62
KKTC Polis Genel Müdürlüğünde görevli yöneticiler Öğrenim Durumu değişkenine göre, yönetim yeterlilikleri açısından farklılık göstermekte midir? 64
KKTC Polis Genel Müdürlüğünde görevli yöneticiler Rütbe değişkenine göre, yönetim yeterlilikleri açısından farklılık göstermekte midir? 65
Özel Yetiştirme Eğitimi ile Yönetici Durumunna Gelen Yöneticilerin Özel Yetiştirme Eğitiminde Yöneticilik Formasyon Ne Düzeyde Verilmektedir? 68
Polis Akademisi Mezunu Olması Nedeni ile Yönetici Durumunda Olanların Aldıkları Eğitimde Yöneticilik Formasyon Ne Düzeyde Verilmektedir? 70

BÖLÜM V 72
Sonuç ve Öneriler 72
Sonuç 72
Öneriler 76

KAYNAKÇA 77

EKLER 82

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1	Ölçek Maddelerine Yönelik Puanlama ve Sınırlandırma	33
Tablo 2	Örneklemi Oluşturanların Cinsiyet Dağılımı	34
Tablo 3	Örneklemi Oluşturanların Öğrenim Dağılımı	34
Tablo 4	Örneklemi Oluşturanların Fiili Hizmet Süresi Dağılımı	35
Tablo 5	Örneklemi Oluşturanların Rütbe Dağılımı	35
Tablo 6	Örneklemi Oluşturanların Yürüttüğü Görev Dağılımı	36
Tablo 7	Yöneticilerin Yönetimle İlgili On Bir Alanda Sorulan Sorulara İlişkin Ortalamalar ve Yüzdelikler	37
Tablo 8	Karar Verme Maddeleri	39
Tablo 9	Planlama Maddeleri	40
Tablo 10	Ögütleme Maddeleri	42
Tablo 11	Yönetme Maddeleri	43
Tablo 12	İletişim – Haberleşme Maddeleri	44
Tablo 13	Koordinasyon Maddeleri	45
Tablo 14	Lider Yöneticilik Maddeleri	47
Tablo 15	Motivasyon Maddeleri	48
Tablo 16	Halkla İlişkiler Maddeleri	50
Tablo 17	Denetleme Maddeleri	51
Tablo 18	Araştırma – Geliştirme Maddeleri	52
Tablo 19	Müdürlerin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Ortalama ve Yüzdeleri	52

Tablo 20 Müdür Muavinlerinin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Ortalama ve Yüzdeleri 54

Tablo 21 Baş Müfettişlerin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Ortalama ve Yüzdeleri 55

Tablo 22 Müfettişlerin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Ortalama ve Yüzdeleri 57

Tablo 23 Müfettiş Muavinlerinin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Ortalama ve Yüzdeleri 58

Tablo 24 Cinsiyet Değişkenine Göre Yeterlilik 60

Tablo 25 Fiili Hizmet Süresine Göre Yeterlilik 62

Tablo 26 Öğrenim Durumuna Göre Yeterlilik 64

Tablo 27 Rütbeye Göre Yeterlilik 65

Tablo 28 Polis Akademisinde Yöneticilik Formasyonu Verildiğine İnanıyor musunuz? Maddesine Verilen Cevapların Dağılımı 68

Tablo 29 Polis Akademisinde Yöneticilik Formasyonu Veriliyor ise Sizce Yeterli midir? Maddesine Verilen Cevapların Dağılımı 69

Tablo 30 Hizmetiçi Eğitimlerde (Özel Yetiştirme) Yöneticilik Formasyonunun Verilmsi ile İlgili Maddeye Verilen Cevapların Dağılımı 70

Tablo 31 Hizmetiçi Eğitimlerde (Özel Yetiştirme) Yöneticilik Formasyonunun Yeterliliği ile İlgili Maddeye Verilen Cevapların Dağılımı 71

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1	Yöneticilerin Yönetimle İlgili Alanda Her Zaman Gerekli Gördüğü Fonksiyonların Yüzdelikleri	38
Grafik 2	Karar Verme Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik	38
Grafik 3	Planlama Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik	40
Grafik 4	Örgütleme Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik	41
Grafik 5	Yönetme Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik	42
Grafik 6	İletişim – Haberleşme Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik	44
Grafik 7	Koordinasyon Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik	45
Grafik 8	Lider Yöneticilik Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik	46
Grafik 9	Motivasyon Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik	48
Grafik 10	Denetleme Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik	49
Grafik 11	Araştırma ve Geliştirme Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik	50
Grafik 12	Müdürlerin On Bir Alanda verdiği Cevapların Yüzdeliği	51
Grafik 13	Halkla İlişkiler Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik	53
Grafik 14	Müdür Muavinlerinin On Bir Alanda verdiği Cevapların Yüzdeliği	55
Grafik 15	Baş Müfettişlerin On Bir Alanda verdiği Cevapların Yüzdeliği	56

Grafik 16 Müfettişlerin On Bir Alanda verdiği Cevapların Yüzdeliği 58

Grafik 17 Müfettiş Muavinlerinin On Bir Alanda verdiği Cevapların Yüzdeliği 59

BÖLÜM I

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Polis Genel Müdürlüğü Yöneticilerinin Yönetimsel Etkililiklerine Yönelik Mevcut Durum Analizi.

GİRİŞ

Bu bölümde Problem Durumu, Amacı, Önemi, Kapsam ve Sınırlılıkları, Araştırmaya özgü Tanımlar ve Kısaltmalara yer verilmiştir.

PROBLEM DURUMU

Bir kurumun varlığını sürdürebilmesi, bunun da ötesinde gelişim sağlayabilmesi, sahip olduğu kaynaklar ölçüsünde gerçekleşir. Bugün, kurumsal başarıda ön koşul olan kaynakların başında ise "İnsan" gelmektedir. Günümüz çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurabilmek, ancak ve ancak insan kaynağını en iyi şekilde yönetmek ve sonuçta çalışma yaşamında mutlu, tatmin olmuş bir iş gücü yaratmakla mümkün olabilir (Yalçın, 2001:57).

İnsanlar, tarihin ilk dönemlerinden günümüze, modern, devletlerin özelliklerini taşımamakla beraber, çeşitli idari sistemler ve örgütler kurmuşlar ve bunları yönetmişlerdir. Toplumun en küçük birimi olan aile; yönetim, bilgi ve tecrübelerinin kazanıldığı kurumların başında gelir. Yönetimle ilgili bilgi ve tecrübeler ilk olarak ailede elde edilir ve sonra sosyalleşme süreci içinde okul, işyeri, dernek, vakıf ve siyasi parti gibi toplumun çeşitli kurumlarında geliştirilir. Bu

nedenle yönetim, insanlık tarihi ile birlikte ortaya çıkmış bir beşeri ilişkiler olayıdır ve sosyal bir ihtiyaçtır (Eryılmaz,1999:1).

Yönetimin sosyal bir ihtiyaç olması, insanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucudur. Çünkü insan, sosyal bir varlıktır ve tek başına hayatını sürdüremez. Başka insanlarla mal, hizmet, bilgi ve benzeri konularda karşılıklı ilişkiler; sosyal, idari ve siyasi düzeni meydana getirmektedir. Bu yapının merkezinde olan ise "Devlet"'dir (Eryılmaz,1999:1).

İkiden fazla insanın bir araya geldiği yerde bir düzen ihtiyacı doğar. Hayatın başlangıcından beri bu böyle olmuştur. Düzenin kurallarını kuvvetli, güçlü olan koymuştur. Yalnız insan topluluklarında değil, bütün varlıklarda da bu böyle olmuştur ve olmaya da devam edecektir. Zaman içinde toplumlar çoğalıp geliştikçe düzenin kuralları şekillenmeye, yayılmaya başlamış, bunları uygulayacak kuruluşlar oluşmuştur. Bu süreç çok uzun sürmüştür ve sonunda hukuk, kanun, devlet düzenine gelinmiştir (İnan, 1993:1).

Uzun zaman alan bu gelişim ve tekamül sonucunda ise, bunların hepsi siyasi birlik ve bütünlüğe en olgun ve gelişmiş şekli olan devlet denilen varlığa ulaşmıştır. Böylece devlet kendisine vücut veren fertlerin yanında, fakat onların üstünde kollektif bir varlık olarak kendine has şuur ve iradesi ile bu şuur ve iradeyi ortaya koyacak organları, otoritesi, hukuki varlığı ile kendisini oluşturan unsurların üzerinde ayrı bir varlık olarak ortaya çıkmaktadır.

> "Devlet belirli bir ülke üzerinde yaşayan, müşterek egemen bir otoriteye tabii, millet olma niteliğine sahip, insan topluluğunun oluşturduğu siyasi bir kuruluş, hukuki bir şahsiyettir" (Kiper, 1992:11).

Devlet üzerinde yaşayan insanların, Amerikalı düşünür Abraham Maslow'un araştırmaları sonucu belirlediği; Fizyolojik, Güvenlik, Sevgi ve Ait olma, Takdir ve Saygı ile Kendini Gerçekleştirme gereksinmelerinden yola çıkarak, ortaya konan bu gereksinmelerden, öncelikli olarak insanın biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmesi için Fizyolojik gereksinmelerini karşılamak zorunluluğu vardır. Örneğin yemek, içmek, solunum yapmak, barınmak ve neslini devam ettirmek gibi gereksinmeler bu gruba girmektedirler. Bundan sonra ikinci sırada gelen güvenlik gereksinmeleridir. Bu gereksinme insanın geleceğe güvenle bakabilmesi ve kendini güvende hissedebilmesi için gerekli olan bir ihtiyaçtır. Maslow bu iki ihtiyacı temel ve birincil ihtiyaçlar olarak belirlemiştir (Eren, 1993:27-29).

İnsanların güvenlik ihtiyacı nedeniyle devletler bunu karşılamak için çeşitli kurumlaşmalara gitmiştir ve devlet güçleri oluşturmuştur.

Devlet idaresinde önemli noktalardan bir tanesi devlet güçleridir. Bu güçler, ordu, polis ve bürokrasidir (İnan, 1993:37). Polis devletin sınırları dahilinde güvenliği koruyan bir güçtür.

Polisin vazifesi, iç güvenliği sağlamak, halkın can ve mal güvenliğini korumak, idarenin emrinde, fakat toplumun hizmetinde olması gereken bir kuvvettir (İnan, 1993:39).

Yukarıda ele aldığımız sebeplerle Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde de Polis Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Polis Genel Müdürlüğünün tarihçesi incelendiği zaman;

Osmanlı idaresinde (1571-1878) , Osmanlı İmparatorluğu'nun Kıbrıs'ı fetih ettiği yıllarda; Emniyet ve Güvenliği sağlamak görevi genel olarak askerindi. Asker, yeniçeriler ve başlarında bulunan subaşılar bu görevi yürütüyorlardı. Osmanlılarda özellikle imparatorluğun başkenti İstanbul'da yeni yapılanmalar olduğu zaman bunlar kısa zamanda Kıbrıs'a da yansıyordu (Sayıl, 1984:7) .

İlk yıllarda halk ücretsiz olarak sıra ile zaptiyelik yapardı. Ellerinde arabacı feneri tutan zabtiyeler geceleyin kasabalarda, köy sahalarında ve yollarda devriye yaparlardı. Zabıta görevleri yalnız Müslümanlara aitti. Bu dönem içerisinde Türkiye'den Kıbrıs'a bir çok Zabtiye gelip adaya yerleşerek görev yaptı. Bu dönmede zabtiyelerin okuma yazma bilmesi de şart değildi (Sayıl, 1984:7) .

İngiliz Dönemi (1878 – 1960); Osmanlı İmparatorluğu'nun sıkışık durumundan yararlanan İngilizler Kıbrıs'ı "geçici" olarak idarelerine 1878 yılında almışlardır (Sayıl, 1984:15) . Polise ait 1879 yılı raporlarının incelenmesi neticesinde polisin kendi görevlerine ek olarak bu dönemde bazı kamu görevlerini de üstlendiği görülmektedir. Dönem içerisinde Polise verilen görevler; suçu önlemek, meydana çıkarmak, suçluları tutuklamak, belediye görevlerine yardım etmek, bütün hapishanelerdeki gardiyanlıklar, öşürün ve diğer vergilerin toplanmasına yardım etmek, gümrük memurlarına yardımcı olmak, odacılık, mahkumların bekçiliğini yapmak. Görüldüğü üzere bunlar arasında polislik ile ilgili olmayan görevler de yer almıştır (Sayıl, 1984:17).

Polis görevleri hakkında 1900 yılında yayınlanan rapora göre örgütte 486 kişi normal polis görevlerinde çalışıyordu. Bu rakam içerisindeki polislerin 246 kişisi çavuş ve erler dahil piyade polis, 150 kişisi süvari ve 90 kişisi de suçları önleme ve meydana çıkarma görevlerinde çalıştırılan erlerdi. 300 polis de, bekçilik, odacılık, cezaevi görevleri ve cezalama işleri yapıyordu toplam 786 polis mevcuttu (Sayıl, 1984:18) .

Cumhuriyet Devri ve sonrasında ise Polis (1960); Kıbrıs Polisinin 82 yıllık müstemleke dönemi, Kıbrıs Cumhuriyetinin ilan edilmesi ile son buluyor, 1959 yılında varılan ve Kıbrıs Cumhuriyetinin temelini oluşturan Londra ve Zürih andlaşmaları gereğince Polis ve Jandarma olarak ikiye ayrılıyordu. Örgütün personel sayısının %30'unun Türklerden ve %70'inin Rumlardan oluşması öngörülüyor ve tüm idare Kıbrıslılara bırakılıyordu (Sayıl, 1984:210).

Cumhuriyetin kurulduğu 16.8.1960 tarihinde Kıbrıs Polis Kuvvetinin mevcudu 415 Türk, 604 Rum olmak üzere toplam 1019, İtfaiyenin ise 56 Türk, 125 Rum toplam 181 kişi idi (Sayıl, 1984:210).

1970-1984 döneminde, Emniyetin Barış Harekatı öncesi onaylanmış kadrosu 70 subay, 135 çavuş ve 656 er olarak toplam 861 kişiydi. Barış Harekatının başladığı tarihte personel mevcudu 70 subay, 136 çavuş ve 543 er olmak üzere toplam 749 kişiydi. Barış harekatını müteakip Ada'nın kuzeyinde kurulan Kıbrıs Türk Federe Devleti bölgesinde toplanan Türk polisi ayni düzene bağlı olarak görevlerini sürdürdüler. Bakanlar Kurulunun 7634 sayı ve 2.12.1975 tarihli kararı ile Emniyet kadrosu 96 subay, 148 çavuş ve 814 er olmak üzere toplam 1058 kişiden oluşması onaylandı. 1982 Mali Yılı Bütçe Yasası ile Emniyet Örgütünün kadrosu 96 subay, 148 çavuş ve 964 er olmak üzere 1108 olarak yeniden belirlendi (Sayıl, 1984:214).

22.7.1976 gününden itibaren Emniyet Müdürlük'lerinin Sancaklarla olan ilişkileri kesilerek tüm Emniyet Müdürlükleri doğrudan doğruya Emniyet Genel Müdürlüğü'ne bağlandı (Sayıl, 1984:214).

25.8.1976 gününden itibaren Emniyet Genel Müdürlüğü, Bayraktarlıkla ilişkileri kesilerek, KTFD Güvenlik Kuvvetleri Komutanlığı'na bağlandı (Sayıl, 1984:214).

1984'ten günümüze; 30.9.1984 itibarıyla polisin görevleri düzenlenerek, polis olarak alınacak kişilerde eğitim düzeyleri aranarak sayı olarak da günümüz şartlarına cevap vermesi maksadıyla yeni düzenlemeyle 223 subay, 300 çavuş ve 1477 er olmak üzere toplam 2000 kişi olarak belirlendi.

KKTC Anayasasının 118. maddesi uyarınca Polis Örgütünün kuruluşunun, görev, yetki ve sorumluluklarının yasa ile düzenleneceği; Polisin demokratik hukuk devleti ilkelerine ve yurttaşların temel haklarına saygılı olarak Anayasa ve yasalar çerçevesinde görev yapmakla yükümlü olduğu hükme bağlanmıştır.

29/76 sayılı Güvenlik Kuvvetleri Kuruluş, Görev ve Yetkileri Yasasının 3. maddesi gereği Güvenlik Kuvvetleri Komutanı KKTC'nin barışta ve savaşta her türlü iç ve dış tehlikelere karşı güvenliğini komutanlığa vermektedir. 51/84 sayılı Polis Örgütü (Kuruluş, Görev ve Yetkileri) yasasının 3. maddesi gereği KKTC sınırları ile karasuları ve hava sahası içinde, yasada ön görülen görevleri yerine getirmek ve yetkileri kullanmak üzere, Başbakanlığa bağlı KKTC Polis Örgütü kuruldu. Bu gün Örgüt, bu yasadan kaynaklanan görev ve yetkilerini Güvenlik Kuvvetleri'ne bağlı olarak yerine getirmektedir. Örgütün işleyişi, çalışması, yönetimi, gözetimi, disiplini ve denetimi Güvenlik Kuvvetleri Komutanı tarafından yürütmektedir. Güvenlik Kuvvetleri Komutanı, bu görev ve yetkileri bakımından Başbakana karşı sorumluluk taşımaktadır.

Polis Örgütü (Kuruluş, Görev ve Yetkileri) Yasasının 8. maddesi gereği KKTC'nin genel güvenlik ve düzeninin sağlanmasının sorumluluğu 3. maddede geçen kurallar çerçevesinde Polis Genel Müdürlüğü'ne aittir.

Anayasanın 116. maddesi gereği Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti ülkesi merkezi yönetim kuruluşu bakımından, coğrafya durumuna, ekonomik koşullara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre yasa ile belirlenen bölümlere ayrılmaktadır.

33/98 Sayılı Mülki Yönetim ve Bölümleri Yasasının 3. maddesi gereği KKTC devleti, merkezi yönetim kuruluşu bakımından beş ilçe ve oniki bucağa bölünür. Bu bölünme çerçevesinde Polis Genel Müdürlüğü teşkilatlanmıştır.

Yasa maddelerinin incelenmesi sonucunda, KKTC genelinde emniyet ve iç güvenlikten Polis Genel Müdürlüğü sorumlu ve yetkili olup görevlerinden Güvenlik Kuvvetleri Komutanı'na karşı sorumluluk taşımaktadır.

KKTC Polis Genel Müdürlüğü, 1984 tarihine kadar 5/58 (Fasıl 285) sayılı KKTC Emniyet Kuvvetlerinin Organizasyon, Disiplin, Yetki ve Görevleri ile benzeri konuları düzenleyen yasa ile yürütülmüştür. 5/58 sayılı yasanın çıkarıldığı 1958 tarihinden sonra zaman içerisinde, polislik hizmetleri alanındaki hızlı nüfus artışı, sanayileşme, suç türlerindeki değişiklik ve artış, yoğunlaşan trafik ve buna benzer nedenlerle fazlalaşan hizmetler karşısında yasanın öngördüğü kuruluş ve personel sayısı yetersiz kalmış ve bu nedenle de yeni birimlerin kurulması ve Polis Örgütünün genişletilmesi gerekmiştir.

51/84 sayılı Polis Örgütü (Kuruluş, Görev ve Yetkileri) Yasası yürürlüğe konduktan sonra zaman içerisinde hizmetin gereklerinden dolayı bazı maddelerin değiştirilmesi veya ek maddelerin ilavesi yapılarak şu anda uygulanan yasa şeklini almıştır.

21 y.y. başında bilgi üretimi, yer, ırk, dil ve din ayırımı yapmaksızın ideal bir dünya yaratma yolunda insanlığın ortak bir çabası haline gelmiştir. Bilginin dolaşım hızı, gelişen teknoloji ile büyük sıçramalar yapmış, bireysel ve evrensel boyutta her türlü olgu ve oluşumun yeniden tanımlanmasını değerlendirilmesini ve yeni bir içerikle kavranmasını zorunlu kılmaktadır. Bilgi birikimindeki bu artış ve yenililikler, gelişen ve değişen dünyada, kritik bir noktada yer alan yöneticiler için, yöneticilerdeki bilgi beceri ve yeterlilikleri ile ilgili olarak gözden geçirilmeleri gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, yönetici, toplumsal yaşamın içerisinde bütünün bir parçası olarak yenilenme gerekliliği ile karşı karşıyadır.

Yönetimin en iyi verimi, en kısa zamanda ve en ucuz şekilde sağlayabilmesi ve bunun yanında da çalışanını/astını memnun edebilmesi için yöneticiliği çok iyi bilmesi kaçınılmazdır. Bu bağlamda halkın huzur ve mutluluğu esasına dayalı yönetim görevini üstlenen yöneticilerin vasıflı olması hem Polis Genel Müdürlüğünün gücünü artıracak hem de çalışanı mutlu edecektir. Yöneticinin bildiklerini, öğrendiklerini hayata geçirerek gerekli olan değişimi gerçekleştirebilmesi gerekir. Bu değişim, gelişim ve üretimi de taşıması ile beraber yönetici Maslow'un hiyararşisinin en üst noktasında bulunan kendini gerçekleştirmeyi yaşamış olur. Kendini gerçekleştiren bir yönetici kendinden sonra gelenlere yol açar ve onlara cesaret vererek onları yönlendirebilecek yetiye de sahip olur. Tüm bunların gerçekleşmesi halinde huzur halka ve halkın vasıtası ile de devlete yansıyacaktır.

Tüm bu gerçekler karşısında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti yönetim mekanizmalarına bakıldığı zaman olumlu yönetim ilişkileri ile beraber olumsuz ilişkiler de göze çarpmaktadır. Tüm bu gerçeklere rağmen ülkemizde yönetim ilişkisini ortaya çıkaran herhangi bir araştırma yapılmamıştır.

Polis Örgütü'nün çağın şartlarına göre yönetilebilmesi için mevcut olan yöneticilerin sürekli olarak yetiştirilmesi veya kendi kendilerini yetiştirmelerine olanak sağlanmalıdır. Bu noktada programların öncelikli temeli mevcut durum analizi çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu bağlamda çağdaş düzeyde bir hizmetin sunulabilmesi için yöneticilerin ihtiyaçlarını belirleyip anılan gerekliliklerin ortadan kaldırılmasına yönelik mevcut durumun ortaya konmasına dayalı bir araştırma gereğini ortaya çıkarmaktadır.

AMACI

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Polis Genel Müdürlüğü'nde, örgütün yönetilmesinden sorumlu olan kişilerin, meslek derecelerine göre, yöneticilik yeterlilikleri ne düzeydedir? Anılan yeterlilikler cinsiyet, öğrenim düzeyi, hizmet süresi ve rütbe değişkenlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?.

1. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli yöneticiler kimlerdir.?

2. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Polis Genel Müdürlüğünde görevli;
   a) Müdürlerin yöneticilik yeterlilikleri ne düzeydedir?
   b) Müdür Muavinlerinin yöneticilik yeterlilikleri ne düzeydedir?
   c) Başmüfettişlerin yöneticilik yeterlilikleri ne düzeydedir?
   d) Müfettişlerin yöneticilik yeterlilikleri ne düzeydedir?
   e) Müfettiş Muavinlerinin yöneticilik yeterlilikleri ne düzeydedir?

3. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli yöneticiler;

a) Cinsiyet değişkenine göre yönetim yeterlilikleri açısından farklılık göstermekte midir ?
b) Hizmet süresi değişkenine göre yönetim yeterlilikleri açısından farklılık göstermekte midir ?
c) Öğrenim düzeyi değişkenine göre yönetim yeterlilikleri açısından farklılık göstermekte midir ?
d) Rütbe değişkenine göre yönetim yeterlilikleri açısından farklılık göstermekte midir ?

4. (a). Özel Yetiştirme eğitimi ile yönetici durumuna gelen yöneticiler özel yetiştirme eğitiminde yöneticilik formasyonunun ne düzeyde verildiğini düşünmektedir?

(b). Polis Akademisi mezunu olması nedeni ile yönetici durumunda olanların aldıkları eğitimde yöneticilik formasyonun ne düzeyde verildiği düşünülmektedir?

ÖNEMİ

Yönetimin, üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı "yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir" şeklindeki tanımıdır (Koçel, 1999:12). Yöneticilerin başkaları vasıtasıyla iş görebilmeleri için yönetimin tüm fonksiyonlarını bilip, uygulamaları gerekmektedir. Bu araştırma ile, yöneticiler yönetim fonksiyonları açısından kendi görüşleri ile kendilerini değerlendirmektedirler. Bu alanda Polis Örgütünde yapılan ilk çalışma olması nedeni ile bu konunun daha iyi irdelenmesi, bilimsel bir takım verilerin elde edilmesi ve daha sonra yapılacak araştırmalara ışık tutması umut edilmektedir.

SINIRLILIKLAR

Bu araştırma,

1. Kapsam açısından, Polis Genel Müdürlüğü'ndeki yöneticilerin yönetici görüşlerine göre yönetimsel etkililiklerinin mevcut durumunun analizi,

2. Yöntem açısından tarama modeli,

3. Veri kaynağı açısından, yazılı literatür, uzman görüşü, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Polis Genel Müdürlüğü'nde 2003 yılında görevli olan Polis Yöneticileri görüşleri,

4. Evren açısından Polis Genel Müdürü ve Yardımcıları dışında Polis Genel Müdürlüğü'nde Görevli olan yöneticiler,

5. Örneklem açısından 69 kişiyle, sınırlı tutulmuştur.

TANIMLAR

Polis Genel Müdürü: Polis Örgütü (Kuruluş, Görev ve Yetkileri) Yasası çerçevesinde Polis Örgütü'nün genel yönetiminden, yönlendirilmesinden ve hizmetlerinin etkili ve verimli bir biçimde yürütülmesinden en üst düzeyde Güvenlik Kuvvetleri Komutanı'na karşı sorumlu olan Polis Mensubunu anlatır.

Polis Örgütü : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti düzeyinde emniyet ve asayiş işlerinden sorumlu olan örgütü anlatır.

Polis Yasası : 51/84 sayılı Polis Örgütü (Kuruluş, Görev ve Yetkileri) Yasasını anlatır.

Polis Mensubu : Polis Örgütü'nde polislik hizmetlerini yerine getirmek üzere görevlendirilen üniformalı veya üniformasız meslek memurlarını anlatır ve trafik hizmetlerini yürüten trafik polisleri ile itfaiye hizmetlerini yürüten itfaiyecileri de kapsar.

Polis Müdürlüğü: İlçelerde veya iç örgütlenme gereği birden fazla bucağı ve yerleşim yerini kapsayan belirli bir bölgede, Polis Genel Müdürlüğü'ne bağlı olarak emniyet, asayiş ve nizamı korumak ve sağlamakla görevli bir hizmet birimini anlatır.

Polis Müdürü : Polis Müdürlüğü'nün genel yönetiminden, yönlendirilmesinden ve görev bölgesinde diğer polis hizmetlerinin yürütülmesinden en üst düzeyde sorumlu olan Polis Müdürünü anlatır ve Polis Müdür Muavinlerini de kapsar.

Polis Subayı : Polis Örgütünde, İtfaiye Müdürlüğü dışında kalan hizmet birimlerinde görev yapan yedinci meslek derecesi ile daha yukarı meslek derecelerinde bulunan meslek memurları.

Polis Müdür Muavini : Dördüncü meslek derecesinde görev yapan Polis Mensubu.

Meslek Dereceleri : EK III'de belirtilenleri kapsar.

Müfettiş : Başmüfettiş, Müfettiş ve Müfettiş Muavinleri.

Özel Yetiştirme : Yöneticilerin, bir üst meslek derecesine geçebilmesi için düzenlenen eğitim.

Yeterlilik : Yeterlilik, Gereklilikle eşit anlamda kullanılmıştır.

KISALTMALAR

B/Müf: Başmüfettiş

EGM : Emniyet Genel Müdürlüğü

İM : İtfaiye Memuru

KKTC : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

M/Mv : Müfettiş Muavini

Müf: Müfettiş

P. Md : Polis Müdürü

P.Md.Mv: Polis Müdür Muavini

PÇ: Polis Çavuşu

PGM : Polis Genel Müdürlüğü

PM : Polis Memuru

TC : Türkiye Cumhuriyeti

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yönetim ile ilgili kuramlara, yönetimin fonksiyonlarına ve yönetim ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

KURAMSAL ÇERÇEVE

YÖNETİM KURAMLARI

Yönetim Kuramları, Endüstri devriminden sonra 19. yüzyıldan itibaren sistemli bir şekilde gelişmeye başlamış içinde bulunduğumuz yüzyılda ise yönetimin belirli ilke ve kurallara sahip bir çalışma alanı olarak kendini kabul ettirmiştir (Şimşek, 1999:39).

Yönetim kuramlarını tarihsel bir sınıflandırmaya tabi tutmak gerekirse yönetim kuramları, Klasik (Geleneksel), Neoklasik (Davranışsal) ve Modern olmak üzere üç temel yaklaşım halinde incelenebilir (Şimşek, 1999:39).

KLASİK YÖNETİM KURAMLARI

Klasik organizasyon teorisi adı altında esaslı olan üç ayrı yaklaşım vardır (Koçel, 1999:131).

BİLİMSEL YÖNETİM YAKLAŞIMI

Bilimsel yönetim yaklaşımında, örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde bilimsel ilkelere uyulması, örgütsel faaliyetlerin koordineli bir biçimde yerine getirilmesi, örgütsel amaçlara ulaşmada işbirliğinin esas olması, örgüt bireylerinin mümkün olan en yüksek düzeydeki verime ulaşabilmeleri için sürekli olarak eğitilmelerinin gerekliliği üzerinde durmaktadır (Şimşek, 1999: 41).

Bilimsel yönetim yaklaşımında verimlilik ve etkinliğin artırılması için standartlar, planlamalar ve programlar geliştirilmiştir (Ülgen, 1998:18). Bu noktadan yola çıkarak Polis Genel Müdürlüğü'ndeki yöneticilerin etkililiğinin artırılması hedeflenen araştırma ile bu kuram örtüşmektedir.

YÖNETİM SÜRECİ YAKLAŞIMI

Yönetim süreci yaklaşımı organizasyonları ele alarak incelemiştir (Şimşek, 1999:47). Yönetim süreci yaklaşımı ile yönetim faaliyetleri belirlenmiştir (Koçel, 1999:135-136). Bu çerçevede yöneticileri ele alan bu araştırma ile bu kuram örtüşmektedir.

BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

Bu yaklaşım, bir yönetim için akılcı, güçlü amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, iş başına getirilecek yöneticilerin bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yararlı bir takım kuralları içermektedir (Eren, 1993:17). Bu çerçevede, bu araştırma ile yapılacak olan mevcut durumun analizi örtüşmektedir.

NEOKLASİK YÖNETİM KURAMLARI

Neoklasik yönetim kuramları, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden böyle davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamışlardır. Neoklasik kuramlar bir örgütün etkinliğini belirleyen unsurun insan unsuru olduğunu gözlemlemeye çalışmıştır (Şimşek, 1999:73). Bu bağlamda insanın yönetimin temel şartı olması nedeniyle ve bu kuramcıların yönetimin insan ilişkileri yönünü ele alması nedeni ile neoklasik kuram araştırmanın kuramsal dayanakları içerisinde yer almıştır.

MODERN KURAMLAR

Klasik (Geleneksel) ve Neoklasik (Davranışsal) yönetim yaklaşımlarının yönetim ve örgüt sorunlarının çözülmesinde yetersiz kalması sonucu bu yaklaşım ortaya çıkmıştır (Şimşek, 1999:91). Modern kuramın en göze çarpan yanı birleştirici ve bütünleyici bir özellik taşımasıdır (Gürsel, 1997:20).

Modern yönetim kuramına göre örgütlerin kapalı birer sistem olmaktan çok çevreyle bağlantılı birer yapı olduklarını ortaya koymuştur (Can, 2001:20). Bu nedenle Polis Örgütünün görevlerini yerine getirirken yöneticilerin birleştirici, bütünleştirici ve çevreyle olan ilişkileri önem arz etmektedir ve bu nedenle araştırmanın temel bir dayanağıdır.

Bu görüş içerisinde temel olan iki tane yaklaşım bulunmaktadır.

SİSTEMLER YAKLAŞIMI

Sistem yaklaşımı, modern akımda yönetimin analitik kavramsal temele dayanması, deneysel oluşu ve bütünleyici niteliği önem arz etmektedir (Can, 2001:19). Sistem yaklaşımının en önemli yönü, yöneticiye, örgütle ilgili bütün faktörleri bilmesi, anlayabilmesi ve değerleme yapması gerektiğini ortaya koymuş olmasıdır (Şimşek, 1999:93). Bu nedenle bu kuram araştırmanın dayanakları arasına alınmıştır.

DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Bu yaklaşım, işletme yönetiminde içinde bulunulan "durum"lara veya "koşul"lara ağırlık verme yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın her işletmenin içinde bulunduğu duruma göre, o durumda en uygun sayılacak bir yönetim uygulaması bulmayı amaçlamış olup, "durumlar değişirse yönetim uygulaması da değişecektir" mantığındadır (Şimşek, 1999:97). Durumsallık yaklaşımı en çok yönetim fonksiyonlarından örgütlenme fonksiyonu ile ilgili açıklama ve değerlemelere yer vermektedir (Şimşek, 1999:100).

Araştırma konusunun temelini oluşturan "Yönetim" ile ilgili olarak; yönetimin amacı, yönetim, yönetici ve yönetim fonksiyonlarını sırası ile irdeleyelim.

YÖNETİMİN AMACI

İyi bir yönetimin amacı; az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az yer kullanarak daha çok verim elde etmektir. Bir başka söylemle kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki olanakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop, 1999:7).

YÖNETİM

19. yy'ın başlarında fabrikaların artan sermaye gereksinimi karşılamak üzere, işletmelerde yeni yasal statüler geliştirildi. Teknolojik gelişmelerin fabrika sahiplerine sermaye sağlamaya zorladığı 19.yy.'da ortaklık görevi ile yöneticilik görevi birbirinden ayrılmış, böylece yöneticilik bir bilim dalı olarak kabul görmeye başlamıştır (Budak, 1998:10).

Koontz ve O'Donnell'e atıfta bulunan Budak, bu düşünürlerin yönetimi "bir işletmede grup halinde çalışan bireylerin, grup amaçlarını etkili ve verimli olarak gerçekleştirecek bir iç çevrenin yaratılması ve sürdürülmesidir" şeklinde tanımlamıştır (Budak, 1998:6).

Koontz ve O'Donnell tanımlarında örgüt ikliminin örgütsel davranışı etkilediğini vurgulamak istemişlerdir. Bu durumda bireyin yaratıcılığını ortaya koymada yönetime önemli görevler düşmektedir. Örgütsel ortam, yaratıcılığa uygun değilse, bireyin yaratıcılığını kullanma olanağı bulamayacağı söylenebilir (Budak, 1998:6).

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gereklidir. Başka maddi araçlar, gereçler ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli bir veya bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir insanın faaliyetlerinden yararlanan ve onu etkisi altına alan kişiler yöneticidir. Yönetimi, beşeri bir süreç olarak gören tanımlar, yanlış değildir. Ancak, pratikte yönetim faaliyetlerini ve süreçlerini izah etmek açısından eksik kalmaktadır (Eren, 1996:3).

YÖNETİCİ

Yöneticilerin yaptığı işlerle ilgili örnek olabilecek Henry Mintzberg'in araştırması sonucunda; düşünülenlerin aksine, yöneticilerin organizasyonda çok değişik işler yaptıklarını ve roller oynadıklarını göstermiştir. Buna göre yöneticiler, kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek rolleri üstlenmektedir (Koçel, 1999:41).

Yöneticilerin kişilerarası ilişkilerle ilgili rolü astlık-üstlük ilişkileri, işletme ile dış çevre arasındaki ilişkileri oluşturmak şeklindeki çalışmaları ve organizasyonu temsil edici yönünden oluşmaktadır (Koçel, 1999:41).

Bilgi toplama ve dağıtma şeklindeki rolü ise işletme içinden ve dışından türlü kanallarla bilgi ve verilerin toplanması, bunların ilgili ve yetkililere aktarılması,

işletme ile ilgili bilgilerin dış çevreye aktarılması gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Koçel, 1999:41).

Karar verme ile ilgili rolü ise girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak, işleyişle ilgili problemleri ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, çeşitli görüşmelere katılmak gibi faaliyetlerini kapsamaktadır (Koçel, 1999:41).

YÖNETİM FONKSİYONLARI

PLANLAMA

Planlama bir amaç değil, belirli bir sonucu elde etmek için, kaynakların en akılcı biçimde kullanılmasına hizmet eden etkili bir araçtır. Bu bakımdan, planlama eldeki kaynakların bir envanterinin çıkarılarak, bu kaynakların akılcı biçimde kullanılması için geleceğe yönelik bazı kararlar almaktır. Bu kararların uygulanabilir olması, gerçekçi olması, gelişen ve değişen koşullara uyum sağlayabilecek esnek bir özellik göstermesi gerekmektedir (Aykaç, 1999:61).

Planlama, sizi şu anda bulunduğunuz yerden olmak istediğiniz yere götürecek olan eylemdir. Planlama, şu andaki durumunuzu analiz etme, amaçlarınızı kararlaştırma ve hareket yolunuzu çizme aşamalarından oluşur (Koparan,1996:5).

Sistematik bir planlamada yapılması gereken ilk şey organizasyonun hedef ve amaçlarının saptanmasıdır. Bu, yöneticilerin sık sık organizasyonun amaçlarını ve bu amaçlar doğrultusunda yürünüp yürünmediğini gözden geçirmesini gerektirir, büyüklüğü ne olursa olsun, her organizasyonda bu süreç, kendilerini sürecin bir parçası olarak gören elemanları bir araya getiren bir ortam yaratır. Planlama

sırasında, organizasyonun bütün bileşenlerini temsil eden yöneticiler şirketin kaynakları üzerine bilgi toplayıp bunları analiz eder. Yöneticiler ayrıca, rakip şirketlerin ne planladığını, ekonomik durumun nasıl olacağını ve pazardaki hangi eğilimlerin kalıcı olacağını da tahmin etmeye çalışır. Bir organizasyon değişen koşulları ne kadar iyi anlarsa, uygun bir planlamayla kendisini bu değişikliklere adapte etmesi o kadar kolay olur (Palmer,1993:32).

ÖRGÜTLEME (ORGANİZASYON)

Örgütlenmenin türlü tanımları yapılmıştır. Henri Fayol'a referans yapan Tortop, Fayol'a göre örgütlenmenin "Bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır". Planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşullar sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalara örgütleme denir. Bu koşullar, özellikle moral, örgütlenmiş yapı ve davranış ilkelerini kapsamına alır. Örgütlenme, görev ve yetkilerin personel arasında dağıtılmasını ve personelin çalışma çerçevesinin kurulması işlemlerini de kapsar (Tortop, 1999:72).

Örgütleme, yapılacak işlerin tanımlanması ve gruplandırılmasıyla başlar, yetki ve sorumlulukların belirlenip dağıtılmasını ve insanların amaçlara ulaşmada çok etkili bir biçimde birlikte çalışmalarını sağlamak maksadıyla ilişkiler kurmayı kapsar (Bingöl, 1997:29).

YÖNETME,YÖNELTME (YÖNVERME,YÜRÜTME,EMİR - KOMUTA)

Yönetme, örgütün amaçları doğrultusunda personeli çalıştırabilme veya çalıştırmadır. Yönetimde en güç fakat en önemli iş, yönetme işidir. İnsanlar ne zaman ve nasıl çalıştırılırlar sorunu güç bir sorundur (Tortop, 1999:117).

İdare kelimesinin tam karşılığı olarak kullanılan yönetme (Yöneltme), planlama ve örgütlemeyle kurulan düzenin harekete geçirilmesi, emir verme ya da başka yollarla astlara ne yapmaları gerektiğinin anlatılması, her türlü çabalarında ve uzmanlıklarını geliştirmelerinde onlara önderlik yapılması, verilen görevleri yerine getirebilecek biçimde güdülenmeleri ve kendileriyle etkili bir iletişimin kurulmasıdır. Bu bakımdan yöneltme işlevi, eğitim, motivasyon, danışmanlık ve işçilerin katkılarını artırmaya yönelik disipline etme unsurlarını içerir (Bingöl, 1997:30).

EŞGÜDÜM (KOORDİNASYON)

Organizasyon yapısı oluşturulup kurulan her yeni organın görevleri belirlendikten sonra, ortaya bu organ veya birimlerin stratejik amaçlara ulaşmak için nasıl işbirliği yapacakları ve aralarında birbirleriyle uyumlu bir davranışı nasıl gerçekleştirecekleri sorunu gündeme gelmektedir. Bu soruna organizasyon teori ve uygulamalarında koordinasyon adı verilmektedir (Eren, 1996:223).

Fayol'a göre eşgüdümleme, "Bir işletmede yürütülen çalışmalar arasında uyum sağlamaktır". James Mooney ise, eşgüdümlemeyi, "genel amaçlara ulaşmak için faaliyetlerde uyum sağlamak suretiyle grup çalışmalarının bir sıra dahilinde düzenlenmesi" şeklinde tanımlamaktadır. Süreç olarak eşgüdümleme, bir teşebbüsün

çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyum sağlanması şeklinde açıklanabilir (Şimşek, 1999:210).

Eşgüdümleme, bir teşebbüsün çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyumun sağlanmasıdır. Örgütler büyüdükçe bölümlerin sayısı artacağından, gerek bu bölümler arası ve gerekse eylemler arası eşgüdümlemenin sağlanması önem kazanır ve o derece de zorlaşır. Eşgüdümleme, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbirini izlemesi ve içiçe geçip kenetlenmek suretiyle birbirlerini tamamlamalarını hedef alır (Şimşek, 1999:210).

KONTROL (DENETİM)

Örgütsel kontrol erişilmesi arzulanan amaçlarla, başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların, uygulamaya ilişkin örgütsel faaliyetlerle uyumlaştırılmasını sağlayan sistematik süreçler toplamıdır. Kontrol, her yöneticinin bir organizasyon içinde yaptığı faaliyetlerine ilişkin olarak karşılaşabileceği bir sonuçtur. Çünkü, organizasyon hiyerarşik basamaklardan oluşur ve her alt kademe bir üst kademe tarafından planlanır, organize edilir ve denetlenir. Her örgüt kademesi, faaliyetlerinden dolayı bir üst hiyerarşik amir tarafından denetlenmektedir. Organizasyonun en üst yönetim organı olan yönetim kurulu da genel kurul tarafından denetlenir. Bu denetim işini genel kurulun seçtiği denetim kurulu düzenli olarak yapar, ancak, hem yönetim ve hem de denetim kurulları faaliyet dönemi sonunda genel kurula hesap verir, onun tarafından faaliyet sonuçları son bir defa denetlenir. O halde, örgütsel kontrol, yönetim faaliyetlerinin vazgeçilmez çok önemli bir fonksiyonunu oluşturmaktadır. Yönetimciler bu fonksiyonu ya kendileri doğrudan ya da güvendikleri, yetki devrettikleri bir kişi veya organ aracılığı ile yerine getirmek zorundadırlar (Eren, 1996:228).

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

İş örgütleri belirli bir veya birkaç amacı gerçekleştirmek için faaliyete sokulur. Amaçlara ulaşabilmek için belirtilen süreçlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Ancak sadece bu süreçleri yerine getirmekle bu iş bitmez. Belirlenen hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığının saptanması, ulaşılmamışsa bunun nedenlerinin araştırılması ve değerlenmesi gereklidir. Bu, denetleme işlevinin kendisidir (Bingöl, 1997:31).

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Yönetim ile ilgili araştırmalar, Klasik dönem, Neoklasik Dönem ve Modern dönem olarak sınıflandırılmaktadır. Klasik kuramın bazı öğelerine sahip örgütlerin varlığı binlerce yıl öncesine eski Mısır'a, Çin'e ve Roma İmparatorluğu'na dayanmaktadır (Aydın, 1998:87). 19 yy'ın başlarında sanayide artan sermaye gereksinimini karşılamak üzere çalışmalar başlatılmıştır. Teknolojik gelişmelerin fabrika sahiplerine sermaye sağlamaya zorladığı bu dönemlerde yöneticilik bir bilim dalı olarak kabul görmeye başlamıştır (Budak, 1998:10).

Örgütlerin, kurumların ve kişilerin karşı karşıya kaldıkları yeni durumlar nedeniyle 20 yy'ın içerisinde yoğunluklu olarak araştırmalar görülmeye başlanmıştır. Bu başlık altında araştırma konusu ile ilgili olduğu düşünülen araştırmalar irdelenmiştir.

Taylor'a referans yapan Tortop (1999:21) Taylor'un gözlerindeki yetersizlik nedeniyle yüksek öğrenim yapamayan Taylor, işçi olarak çalışmış ve bir işçinin bir günde en çok yapabileceği işi saptamak istemiştir. Bu saptamayı yaparken birçok incelemelerde bulunmuştur. Taylor fabrikalarda on veya onbeş kişilik işçi gruplarının çalışmalarını değerlendirmiştir. Çalışanların iş yaparken yaptıkları el ve kol hareketlerini, harcadıkları zamanı, saniye sayacı ile ölçmeye çalışmıştır. Bunu

yaparken boş ve faydasız yapılan hareketleri ortaya çıkarma amacı gütmüştür. Araştırmaları sonucunda Taylor, boş ve faydasız hareketleri, boşuna harcanan zamanı ortadan kaldırarak en çabuk ve en etkili işi yapmak için gereken yeniliklerin neler olduğunu ortaya koymuştur.

Taylor yapmış olduğu araştırmalarda iş ile insan arasındaki fiziksel ve ruhsal ilişkiler üzerinde durmuştur. Taylor, çalışmada bilimin gerekliliği, koordinasyonun gerekliliği, yardımlaşma ve en üst verim için eğitimin şart olduğunu ileri sürmüştür.

Gilberth'e referans yapan Tortop (1999:22), Gilberth'in iş veriminin artışı üzerinde durduğu, çalışırken kullanılan araçlardan ve çalışanlar tarafından harcanan emekten tasarruf edilmesi noktasından hareket ettiğine vurgu yaparak Gilberth'in çalışmış olduğu iş yerinde yapmış olduğu incelemeler sonucunda, iş basitleştirmesi ve iş akımı çizelgeleri oluşturarak, yorgunluğun azaltılması ve üretimin, işçi sayısı değişmeksizin, artırılmasının üzerinde durarak, iş örgütlenmesini geliştirmiştir.

Weber'den alıntı yapan Yüksel (1998:12), Weber ve izleyicileri, yapmış oldukları araştırmalar sonucunda, örgüt yapılarının bürokratik bir yaklaşımla, yazılı kurallar ve yasalara uygun ideal bir yönetim yapısı ile yönetenlerin yönetim gücünü yasal yetkiye dayanan ve kişisel eğilimlerden etkilenmeyen bir oluşum öngörmüştür.

Koçel (1999:135), Taylor'un hareketler ve çalışmalar üzerinde durmasına karşılık, Fayol, organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon dizaynı ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır. Fayol'e göre yönetmek demek, planlamak, örgütlenmek, emir ve kumanda etmek, eşgüdüm ve denetlemek demektir (Tortop, 1999:23).

CAN (2001:12), Hawthorne Deneylerine atıfta bulunarak, Hawthorne deneyleri 1924'te başlayıp sonuçları 1930'larda alınmaya başlamıştır. Bu deneyleri, Elton Mayo, F.Roethlisberger ve Dikson tarafından yönetilen bir araştırıcılar grubu yürütmüştür.

Araştırmanın ilk aşamasında, iki grup oluşturulmuştu. Bunlardan bir tanesi kontrol grubu idi. Bir grup çalışan çalışma atölyesine alındı ve atölyenin ışıklandırması değişik değişik uygulandı. Bu uygulamalar sonucunda fiziksel değişikliğin verimi değiştirmediği ortaya çıkmıştır (Şimşek, 1999:76-80).

İkinci aşamada ise yorgunluğun veya dinlenmenin üretim üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda sosyal ilişkilerin olduğu ve baskının olmadığı bir ortamda hatta çalışma saatinin daha az olduğu dönemde dahi bu deney grubunun üretiminin normal gruplara göre çok fazla arttığı gözlemlenmiştir (Şimşek, 1999:76-80).

Yapılan araştırmalar ve deneyler sonucunda bir iş yerinde verimi etkileyen en önemli etkenin sosyal ilişki ile yönetimce önemsenme olduğu ortaya çıkmıştır.

Gulick'e referans yapan Tortop, Gulick'in yapmış olduğu inceleme ve araştırmalar sonucunda yayımlamış olduğu; "Yönetim Bilmi Hakkında Notlar" adlı eserinde her yönetim için planlama, örgütlenme, personel işleri, yönetme, koordinasyon, haberleşme ve bütçe süreçlerinin geçerli olduğunu ileri sürmüştür (Tortop, 1999:16-17).

KOÇEL (1999:218-219), Mc. Gregor'a atıfta bulunarak, Dr. Mayo'nun çalışmalarından büyük ölçüde etkilenen Mc Gregor, Taylor ve Fayol'un geliştirmiş

olduğu klasik yönetim kuramını betimleyerek eleştirmiş ve "Y" teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramını ortaya atmıştır. Kuramında bireysel ve örgütsel amaçları kaynaştırmanın gerekliliğini ortaya koyarak, organizasyonda beşeri ilişkilerin önemli olduğunu savunmuştur.

KOÇEL (1999:218-219), BURNS – STALKER'e atıfta bulunarak, Organizasyon – Çevre ilişkileri üzerine Londra Tavistock Enstitüsünde yapılan çalışmada İngiltere'de 20 Endüstri işletmesi ele alınmıştır. Yapılan araştırmada, Yönetim fonksiyonlarından planlama, örgütlenme ve denetim fonksiyonlarının yönetsel boyutu ile örgütün çevre faktörü arasındaki ilişkilerini ve karşılıklı etkileşim derecelerini ortaya koymaya çalışmışlardır. Araştırma sonucunda çevre ve değişimin yönetim süreçlerini etkileyen en önemli unsur olarak ortaya çıkmıştır.

TORTOP (1999:296), EMERY- TRİST'e atıfta bulunarak, Fred Emery ve Eric Trist'in yapmış olduğu çalışma sonucunda, organizasyon – çevre ilişkilerinin anlaşılması ve kullanılması konusunda önemli katkılar koymuştur. Bu araştırmaların sonucunda, örgüt yapısını ve işleyişini faaliyet gösterdiği çevreye göre düzenlemek gerektiği görüşü ortaya çıkmıştır.

KOÇEL (1999:225), LAWRENCE – LORSH'a atıfta bulunarak , Lawrence ve Lorsh araştırmalarında "en iyi organizasyon yapısının var olmadığını" , "en iyi"'nin çevre koşullarına göre değiştiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamada en iyi (en başarılı) örgüt yapısının, çevre koşullarının özellikleri ile uyum içinde olan örgüt yapısı olduğunu ileri sürmüştür.

ASLANCAN (1999), Aslancan Türkiye Cumhuriyeti Emniyet Genel Müdürlüğü yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmasında; Emniyet Teşkilatındaki en büyük sorunlardan bir tanesinin yönetim sorunu olduğu ve yönetici yetersizliği ve

yönetici yetiştirilmesi sorununun var olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırma neticesine mevcut durumun yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır.

SEVİMLİ (1999), Sevimli Türkiye Cumhuriyeti'nde Kamu Örgütlerinde Yönetici Eğitimi ile ilgili yaptığı araştırmada; üst düzey yönetim kadrolarına aday olan kişilerin yönetici eğitiminden geçmeleri gerektiğini ortaya koymuştur.

YALÇIN (2001), İstanbul Emniyet Müdürlüğü yöneticileri üzerinde yaptığı "Yönetici Polislerin Bireysel Kariyer Planlaması" ile ilgili araştırmasında yöneticilerin mevcut yeniliklerin geliştirilmesinde motivasyonun gerekliliğini ortaya koymuştur.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklemi, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve Yorumlanması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma KKTC Polis Genel Müdürlüğündeki Yöneticilerin Yönetici Görüşlerine Göre Yönetimsel Etkililiklerine Yönelik Mevcut Durum Analizi yapmayı amaçlayan tarama modeli niteliğinde bir araştırmadır. Yöneticilerin sahip oldukları yeterlilikleri ile ilgili ayrıntılı ve tarafsız verilere, yöneticilere uygulanan bir araçla (anket) ulaşılacağına inanıldığından tarama modeli kullanılmıştır.

EVREN ve ÖRNEKLEM

Araştırmada evren, 2003 yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli 169 yönetici olarak kabul edilmiş ve evren içerisinden 69 kişilik örneklem 1/3'den fazla kabulu çerçevesinde random yolu ile seçilmiştir.

kabul mu edildi
var mı?

VERİLERİN TOPLANMASI

Yöneticilerin yeterlilik düzeylerine yönelik verilerin toplanması amacı ile ilk aşamada PEKER (1995)'e ait anket dört uzman görüşü alınarak KKTC kültürüne uyarlama çalışmasına tabii tutulmuştur. İkinci aşamada 5-17 maddeli küçük gruplarından oluşan ve toplamda 107 maddeden oluşan anket 34 kişiye uygulanarak Alpha madde analizlerine tabi tutulmuştur. Analiz sonrasında genel toplamda .92 madde bazında .35 değer üstü ağırlığa sahip on bir bölüm 104 maddeden oluşan bir araç oluşturulmuştur (EK II). .30 - .35 arasındaki üç madde de anketin kapsam ve geçerliliğini bozmamak amacıyla uzman görüşü çerçevesinde alındı. Araştırmanın amaçları doğrultusunda yöneticilere ait bilgileri elde etmek amacı ile ise uzman görüşü çerçevesinde kişisel bilgi toplama formu oluşturulmuştur.

VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

Toplanan veriler, bilgisayar ortamında ve SPSS istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. Bu bağlamda yöneticilerin yeterlilik düzeylerine ilişkin veriler kısım bazında betimsel istatistik teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Karşılaştırmalı analizlerde ise ikili değişkenler için t-testi, üçlü değişkenler için ANOVA kullanılarak karşılaştırmalı yorumlar yapılmıştır.

Beşli Likert tipi ölçek kullanılan bu araştırmada ölçek maddeleri için kabul edilen puanlama ve sınırlandırmalar da, Tablo 1' de gösterilmektedir.

Tablo 1

Ölçek Maddelerine Yönelik Puanlama Ve Sınırlandırma

Ölçek	Puan	Ortalama Ağırlığı	Yüzde Ağırlığı
Hiçbir Zaman Gerekli Değildir	1	1.00 – 1.79	%20 - %36
Ortadan Az Gereklidir	2	1.80 – 2.59	%36.01 - %52
Orta Sıklıkta Gereklidir	3	2.60 – 3.39	%52.01 - %68
Ortadan Çok Gereklidir	4	3.40 – 4.19	%68.01 - %84
Her Zaman Gereklidir	5	4.20 – 5.00	%84.01 - %100

(Balcı, 1993:64)

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

1- KKTC Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli yöneticiler kimlerdir ?

Tablo 2

Örneklemi Oluşturanların Cinsiyet Dağılımı

	N	%
KADIN	5	7,2
ERKEK	64	92,8
TOPLAM	69	100

Örneklemi oluşturan 69 kişiden, 5'i (7,2 %) kadın, 64'ü (92,8) erkektir.

Tablo 3

Örneklemi Oluşturanların Öğrenim Düzeyi Dağılımı

	N	%
Orta okul	1	1,4
Lise	50	72,5
Üniversite	18	26,1
Yüksek lisans	0	0
TOPLAM	69	100

Örneklemi oluşturan 69 kişiden, 1'i (1,4%) orta okul, 50'si (72,5%) lise, 18'i (26,1%) üniversite mezunudur.

Tablo 4

Örneklemi Oluşturanların Fiili Hizmet Süresi Dağılımı

	N	%
0-10 yıl	12	17,4
10-15 yıl	3	4,3
15-20 yıl	21	30,4
20-daha yukarı	33	47,8
TOPLAM	69	100

Örneklemi oluşturan 69 kişiden, 12'si (17,4%) 0-10 yıl, 3'ü (4,3%) 10-15 yıl, 21'i (30,4%) 15-20 yıl ve 33'ü (47,8%) 20 yıl ve yukarısı hizmet yılı süresine sahiptir.

Tablo 5

Örneklemi Oluşturanların Rütbe Dağılımı

	N	%
MÜFETTİŞ MUAVİNİ	23	33,3
MÜFETTİŞ	11	15,9
BAŞMÜFETTİŞ	17	24,6
MÜDÜR MUAVİNİ	8	11,6
MÜDÜR	10	14,5
TOPLAM	69	100

Örneklemi oluşturan 69 kişiden, 23'ü (33,3 %) Müfettiş Muavini, 11'i (15,9 %) Müfettiş, 17'si (24,6 %) Başmüfettiş, 8'i (11,6 %) Müdür Muavini ve 10'u (14,5 %) Müdür rütbesindedir.

Tablo 6

Örneklemi Oluşturanların Yürütttüğü Görev Dağılımı

	N	%
Kol Sorumlusu	6	8,7
Karakol Amiri	2	2,9
Şube Amiri	22	31,9
Bölge Müdürü	2	2,9
Kaza Polis Müdürü	2	2,9
Bölüm Müdürü	5	7,2
Kaza Polis Müdür Yardımcısı	2	2,9
Diğer	28	40,6
TOPLAM	69	100

Örnekleme katılan 69 kişiden, 6'sı (8,7%) Kol Sorumlusu, 2'si (2,9%) Karakol Amiri, 22'si (31,9%) Şube Amiri, 2'si (2,9%) Bölge Müdürü, 2'si (2,9%) Kaza Polis Müdürü, 5'i (7,2%) Bölüm Müdürü, 2'si (2,9%) Kaza Polis Müdür Yardımcısı ve 28'i (50,7%) diğer görevleri yürütmektedir.

2- KKTC Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli yöneticilerin yeterlilik düzeyleri

Tablo 7

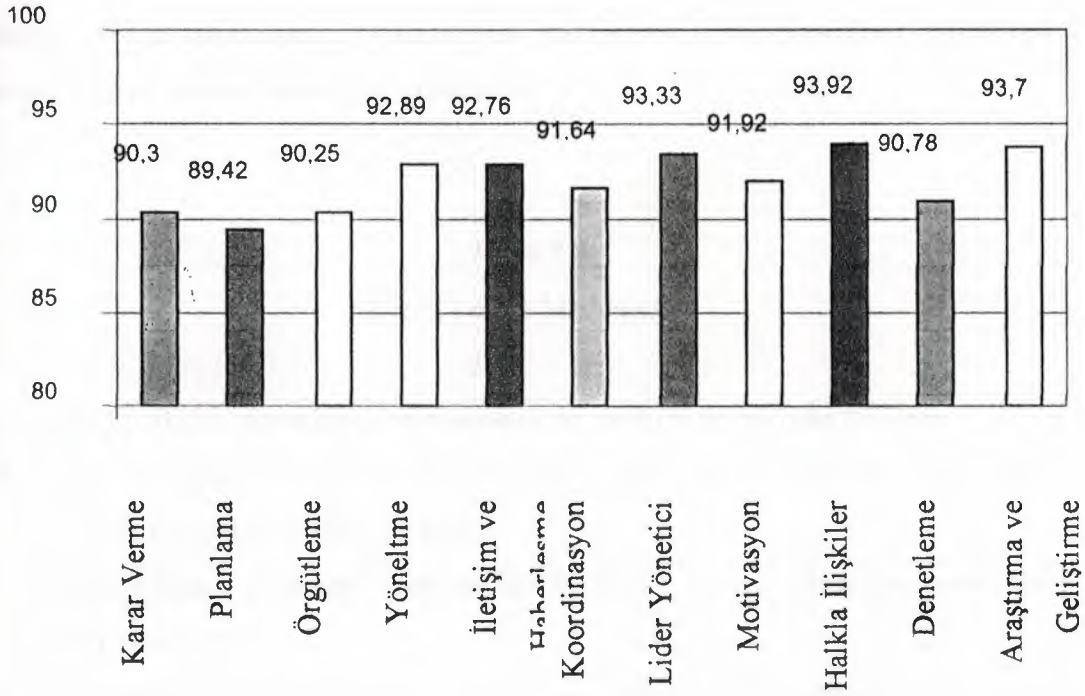
Yöneticilerin Yönetimle İlgili On Bir Alanda Sorulan Sorulara İlişkin Ortalamalar ve Yüzdeler

	N	ORTALAMA	%
Karar Verme	69	40,63	90,30
Planlama	69	44,71	89,42
Örgütleme	69	54,15	90,25
Yöneltme	69	55,73	92,89
İletişim	69	32,47	92,76
Koordinasyon	69	41,24	91,64
Lider Yöneticilik	69	74,67	93,33
Motivasyon	69	50,56	91,92
Halkla İlişkiler	69	28,18	93,92
Denetleme	69	34,11	90,78
Araştırma Ve Geliştirme	69	23,43	93,7

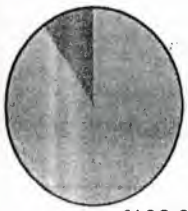
Tablo 7 ve Grafik 1'de görüldüğü üzere, örnekleme yönelik on bir alanda yöneltilen sorulara karşılık verilen cevaplar çözümlendiğinde yöneticiler, %90,30'u "Karar Verme", %89,42'si "Planlama", %90,25'i "Örgütleme", %92,89'u "Yöneltme", %92,76'sı "İletişim – Haberleşme", %91,64'ü "Koordinasyon", %93,33'ü "Lider Yöneticiliğin", %91,92'si "İsteklendirme", %93,92'si "Halkla İlişkiler", %90,78'i "Denetleme", %93,7'si "Araştırma ve Geliştirme"'nin "Her Zaman Gerekli" olduğu görüşündedir.

Grafik 1

Yöneticilerin Yönetimle İlgili Alanda Her Zaman gerekli Gördüğü Fonksiyonların Yüzdelikleri



Grafik 2



Karar Verme Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik

Grafik 2 ve Tablo 8'de görüldüğü üzere, örnekleme yönelik dokuz maddeden oluşan "Karar Verme" ile ilgili alanda yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplar çözümlendiğinde yöneticilerce karar vermenin %90,3'lük bir değer ile her zaman gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. Tortop, İsbir ve Aykaç'ın (Tortop, 1999;130) da dediği gibi alt kademelerin kararların alınmasında katkıda bulunmaları, bir başka anlatımla yönetime katılmaları uygulamanın başarılı olmasını sağlar. Karara katılanlar, alınan kararların en iyi çözüm yolu olduğuna inanırlar. Kendileri tek başlarına karar

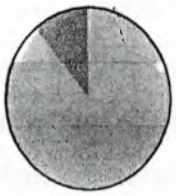
yetkisine sahip olsalardı, aynı kararı alacaklarmış gibi hareket ederler. Yine Koçel'in (1999;41) dediği gibi yöneticilerin olmazsa olmazlarından biri de karar vermedir. Nitekim Aslancan'da (1999;61), T.C. EGM'de yöneticilerle ilgili yaptığı araştırma sonuçlarına göre, karar verme sürecinde yöneticilerin %75'nin astlarının görüşlerini aldığını ortaya koymuştur. Yöneticilerin görüşlerinin aynı paralelliği göstermesi karar vermeye verilen önemi göstermektedir.

Tablo 8

Karar Verme Maddeleri

1.	Örgüte ilişkin sorunların belirlenmesinde, astların da görüşlerini alma
2.	Örgüte ilişkin sorunların belirlenmesinde, astların da sorunları açık seçik ortaya koyabilmelerine izin verme
3.	Sorunlardan etkilenen personelle birlikte, sorunu doğuran nedenleri belirleyebilme,
4.	Sorunlara en uygun (en etkili, verimli, en azgideri çabayı gerektiren) çözüm yolunu ilgili personel ve uzman yardımıyla seçebilme,
5.	En uygun çâre seçilince getireceği sorumluluğu yüklenebilme,
6.	Sorunlara çözüm yolu aramada gecikmeme.
7.	Karar verirken günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri seçebilme,
8.	Birey ya da grup kararlarını var olan koşullara göre değerlendirebilme,
9.	Örgütün içerisinde her kademedeki yöneticilerin görevlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını sağlama,

Grafik 3



%89,42

Planlama Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik

Grafik 3 ve Tablo 9'da görüldüğü üzere, örnekleme yönelik on maddeden oluşan "Planlama" ile ilgili alanda yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplar çözümlendiğinde yöneticilerce planlamanın %89,42'lik bir değer ve her zaman gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. Nitekim Koçel'de, (Koçel, 1999;77) Organizasyon yapılarında meydana gelen yeni gelişmelerde, planlamada stratejik düşüncenin öneminin arttığını vurgulamıştır. Çok bilinen bir olgu da nereye gitmek istediğinizi bilmiyorsanız her yolun sizin için makbul olduğu gerçeğidir. General D.Eisenhower'in ifadesi ile "Planlar hiçbir şeydir, fakat Planlama her şeydir". Tortop, İsbir ve Aykaç'ın (Tortop, 1999;52) de dediği gibi alt derecede çalışan memurlardan nelerin beklendiği, planlama sayesinde olur bu planlama sonucunda alt derecede çalışan memurların kararlara katılmasına olanak sağlanır. Bu yöntem ile ise memurların ilgileri ve heyecanları devam ettirilebilir, planlara uygulayıcıların görüş ve düşüncelerinin katılması mümkün olur. Yöneticilerin kendi görüşleri ile planlamanın her zaman gerekli olan bir düzeyde algılanmış olması sevindiricidir.

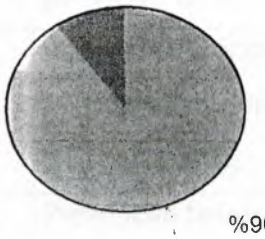
Tablo 9

Planlama Maddeleri

1.	İçinde bulunulan sistemin amaçlarının tüm personel tarafından anlaşılmasını sağlayabilme,
2.	Her alt birimin genel amaçlarının açık olarak ortaya konulması ve personele benimsetilmesi,
3.	Örgütün amaçlarına uygun olarak yapılacak işleri o görevde bulunanlarla birlikte saptama ve sıralama,
4.	Hedeflere ulaştıracak işleri uzun vadeli programlar halinde düzenleyebilme.

5.	Hedeflere ulaştıracak işleri kısa vadeli programlar halinde düzenleyebilme.
6.	İşlerin gerçekleştirilmesi sırasında beklenmedik engelleri dikkate alma,
7.	Program geliştirme uzmanlarıyla işbirliği yapabilme,
8.	Örgütün ve alt birimlerinin çalışmalarını denetlemeye yarayan standartları (ölçütleri) belirleyebilme,
9.	Planlamada, örgütün değişen iç ve dış koşullarına uyum sağlayacak esnekliği sağlayabilme
10.	Planlama aşamalarını uygulayabilme,

Grafik 4



Örgütleme Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik

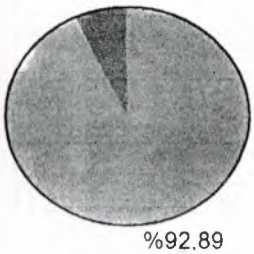
Grafik 4 ve Tablo 10'da görüldüğü üzere, örnekleme yönelik 12 maddeden oluşan "Örgütleme" ile ilgili alanda yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplar çözümlendiğinde yöneticilerce örgütlenme %90,25'lik bir değerle ve her zaman gerekli olarak algılanmıştır. Henri Fayol'a referans yapan Tortop, İsbir ve Aykaç (Tortop, 1999;72) örgütlenmenin önemini "Bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamak" diye tanımlayarak vurgulamaktadır. Nitekim Koçel'de (Koçel, 1999;115) yöneticinin bir orkestra şefi gibi davranabilmesi için, önce kurumun örgütlenmesi gerektiğini belirtmiştir. Örgütlenmenin bir düzenleme olduğu , herhangi bir amaca ulaşmak için kullanılacak kaynaklarla ilgili her türlü düzenlemenin, organizasyonun bir parçası olduğu ise yine Koçel tarafından açıkça ortaya konmuştur. Yöneticinin bir orkestra şefi gibi davranabilmesi için, önce kurumun örgütlenmesi gerektiğini, akordunun sağlanması gerektiğini organize olmayan kurumların akordsuz müzik yapan orkestralara benzeyeceği gerçeği ise yine Koçel'in bu alandaki güzel bir benzetmesidir.

Tablo 10

Örgütleme Maddeleri

1.	Planda saptanan amaçlara ulaşmak üzere çalışma grupları oluşturabilme,
2.	Var olan örgütü amaçlar doğrultusunda yeniden yapılandırabilme
3.	Örgütün ve alt birimlerinde görevlendirilenlerin rol ve statülerini belirleyebilme.
4.	Örgütün planında genel olarak belirtilen işleri ayrıntıları ile inceleyip, en az emek ve giderle görülebilecek şekilde bölebilmek,
5.	Her bölümün sorumlu olduğu işleri belirleyebilme,
6.	Örgüt şemasındaki her makamın en alttaki bir görevliye kadar görev yetki ve sorumluluklarını gösteren yazılı metinleri (el kitabı, yasa, tüzük, yönetmelik, görülecek işler v.b.) oluşturup görevlilere benimsetme,
7.	Oluşturulan örgüt şemasında belirlenen her birimin kullanacağı araç ve gereçleri belirleme, bu konuda uzmanlardan ve alt kademe personelinden yararlanabilme,
8.	Personelin belirlenip, atamalarını yapabilme,
9.	Her kademedeki kişilerin yetki ve sorumluluklarını belirleyebilme,
10.	Her kademedeki kişilerin iş görürken kimlerle, nasıl ilişki kuracaklarını saptayabilme,
11.	Danışma birimlerini oluşturma
12.	Danışma birimlerinin çalışmalarını yönlendirebilme,

Grafik 5



Yöneltme Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik

Grafik 5 ve Tablo 11'de görüldüğü üzere, örnekleme yönelik 12 maddeden oluşan "Yöneltme" ile ilgili alanda yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplar çözümlendiğinde yöneticilerin "Yöneltme"'nin %92,89'luk bir

değer ile her zaman gerekli olduğu bulgusu ortaya çıkmıştır. Ergun ve Polatoğlu'na (1998;43) göre de yöneltme görevi bir örgütün insan öğesi ile ilgilidir. Bu bakımdan örgüt üyelerinin iyi bir önderlik ve iletişim kalıbı altında örgüt amaçları doğrultusunda güdülenmeleri ve iş için özendirilmeleri gereklidir. Nitekim Tortop, İsbir ve Aykaç da (1999;117) yöneltmenin önemini, yöneticinin, emrinde çalışan personeli verimli bir çalışmaya yöneltmek yükümlüğü ile ilişkili olarak ortaya koymuştur. Şimşek ise (1999;164) Massie'yi referans göstererek yönetmeyi astlara emir verme, eğitme, güdüleme ve örgütte disiplini sağlama çabalarının tamamı olarak tanımlamıştır. Bu noktada kurum içinde yöneltme ile ilgili algılama her zaman seçeneğinde yoğunlaşması şeklinde kurum etkililiği adına olumlu bir bulgu olarak düşünülebilir.

Tablo 11

Yöneltme Maddeleri

1.	Emir-kumanda zincirini (kimin kimden emir alacağını), oluşturma,
2.	Astları tüm yetenekleriyle tanıyabilme
3.	Astlardan nasıl davranış göstermelerini istiyorsa, kendisinin de öyle davranış gösterebilmesi,
4.	Örgütte yerleşik standart uygulama biçimlerini örnekleyip astlarını o yolda yetiştirebilme,
5.	Yürütmede astlarına hata payı tanıyabilme,
6.	Astlarını sürekli denetim altında tutabilmek için gereken önlemleri alabilme,
7.	Danışmalı yürütme düzenini kurup çalıştırabilme,
8.	Örgütte iyi bir iletişim (Haberleşme) düzenini kurup çalıştırabilme,
9.	Verilen emirlerin sonuçlarını kısa sürede değerlendirebilme,
10.	Emirlerin yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uygunluğunu sağlama,
11.	Yanlışlığı ya da yanlış anlaşılan emirleri zamanında düzeltebilme,
12.	Yazılı ve sözlü emirleri tereddüde yer bırakmayacak biçimde açık ve seçik olarak ifade edebilme,

Grafik 6

İletişim – Haberleşme Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik

Grafik 6 ve Tablo 12'de görüldüğü üzere örnekleme yönelik 7 maddeden oluşan "İletişim–Haberleşme" ile ilgili alanda yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplar çözümlendiğinde iletişim ve haberleşmenin yöneticilerce %92,76'lık bir değer ile her zaman gerekli olduğu şeklinde bulgulara ulaşılmıştır.

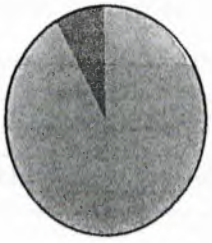
Batty (1978;85)'nin iş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yaptığı bir araştırmada da yöneticilerin zamanlarının %75 - %95'ini haberleşmeye ayırdıklarını ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda iletişim ve haberleşme yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araç olarak düşünülebilir. Bu noktada yönetici algılarının %92,76'lık bir değer ile gereklilik şeklinde varolması sevindiricidir.

Tablo 12

İletişim – Haberleşme Maddeleri

1.	Kişiler arası iletişimde iletişim unsurlarımı tanıma,
2.	İletişim yöntem ve araçlarından yararlanabilme,
3.	İletişim engellerini tanıyabilme
4.	İletişim engellerini giderici tedbirleri alabilme,
5.	Örgütün yapı ve amacına uygun, kesiksiz iletişim sağlayacak teknolojik haberleşme sistemini kurabilme,
6.	Yatay ve dikey iletişimin iki yönlü işlemesini sağlama,
7.	Rapor ve şikâyetlerin üstlere ulaşmasını sağlama,

Grafik 7



Koordinasyon Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İliskin

Grafik 7 ve Tablo 13'de görüldüğü üzere, örnekleme yönelik 9 maddeden oluşan "Koordinasyon" ile ilgili alanda yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplar çözümlendiğinde yöneticilerce "Koordinasyon - Eşgüdüm" %91,64'lük bir değer ile her zaman gerekli olarak algılanmıştır.

Tortop, İsbir ve Aykaç'ın da (1999;148) dediği gibi koordinasyonun sağlanmasında yöneticinin görevi bir orkestra şefinin görevi ile benzerlik göstermektedir. Çeşitli müzik aletlerinin kullanılmasında uyumu sağlayarak güzel bir parça ortaya çıkarabilme becerisi karşısında, bunların bir birine uymamaları halinde, ortaya çıkan anlamsız gürültü, yönetimde de koordinesiz bir verimsizlik durumunun kaynağıdır. Yönetici çalıştığı kuruluşta, emrinde bulunan personeli, orkestra şefinin durumunda olduğu gibi, karşılıklı anlayış ve uyumlu bir işbirliği içinde çalıştırma olanağı bulursa, verimlilik artar, para, zaman, yer ve malzeme yönünden tasarruf sağlanır. Şimşek'in(1996;222) de dikkati çektiği gibi örgütler büyüdükçe bölümlerin sayısı artacağından gerek bu bölümler arası ve gerekse eylemler arası koordinasyonun sağlanması önem kazanır. Bu bağlamda bulguların bu görüşleri doğrulayıcı bir şekilde çıkması sevindiricidir.

Tablo 13

Koordinasyon Maddeleri

1.	Koordinasyon ile iletişim düzeni arasındaki ilişkiyi belirleyebilme,
2.	Örgütteki insan ve madde kaynaklarını, örgüt amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir biçimde kullanabilme,
3.	Personeli uyum içerisinde çalışmaya, gönüllü olmaya özendirme,
4.	Örgütteki birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme,
5.	Merkezden ve yerinden yönetim biçimiyle gerçekleştirilmeye çalışılan görevlerdeki aykırılıkları örgüt amaçları doğrultusuna yöneltebilme,

6.	Eşgüdümü sağlama sürecinde uzman kullanabilme,
7.	Örgütteki her bölümün diğer bölümlerin ne yaptıklarından haberdar olmalarını sağlayıcı düzeni kurabilme,
8.	Aynı araç ve gereçlerden yeteri kadar birimin faydalanmasını sağlayabilme,
9.	Gerekli gözlem yoluyla eşgüdümü sağlayabilme,

Grafik 8

Liderlik Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik

Grafik 8 ve Tablo 14'de görüldüğü üzere örnekleme yönelik 16 maddeden oluşan "Lider Yöneticilik" ile ilgili alanda yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplar çözümlendiğinde yöneticilerce "Lider Yöneticilik"'in %93,33'lük bir değer ile her zaman gerekli olarak ortaya çıkmıştır. Koçel'e (1999;425) göre çalışanlar arasındaki farklılaşmanın temeli örgütte işgal edilen mevki değil, bilgi, uzmanlık ve insan ilişkilerindeki yetenektir. Uzman bilgisi yüksek ve alternatifi olan kişileri etkilemenin yolu gittikçe artan ölçüde, "insanlarla ilişkide beceri sahibi olmak"tan yani lider yöneticilikten geçmektedir. Şimşek de (1999;176) liderliğin yönetsel uğraşın yalnız bir fakat en önemli yönünü meydana getirdiğini vurgulamaktadır. Bu noktada Arıkan (2001;285) daha da ileri giderek Hellriegel ve Slocum'u da referans göstererek lider yöneticiliğin, hedeflenen amaçlara ulaşmak için, organizasyonun diğer elemanlarını etkilemenin yanı sıra motive etme ve yönlendirmeyi de kapsadığını vurgulamıştır. Bu bağlamda yöneticilerin "Lider Yöneticiliği" algılayışlarının bu denli önemli bulunması sevindiricidir.

Tablo 14

Lider Yöneticilik Maddeleri

1.	Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için, tüm personelin bilgi ve becerileri dikkate alma
2.	Örgütteki bireyler arası olumlu ilişkileri kurma,
3.	Örgütteki bireyler arası olumlu ilişkileri sürdürebilme,
4.	Örgütteki gruplar arası olumlu ilişkileri kurma,
5.	Örgütteki gruplar arası olumlu ilişkileri sürdürebilme,
6.	Yaratıcılık ve girişkenlik,
7.	Dürüstlük ve içtenlik ilkelerine bağlılık,
8.	Nezaket ve hoşgörü özelliklerine sahip olma,
9.	Grubun deneyimlerini değerlendirip planları desenleme,
10.	Astlarını dıştan gelecek şikâyetlere karşı koruma ve haklı olduğu alanlarda sahip çıkabilme,
11.	Örgüt içindeki arkadaşlık karşısında değil yanında olmak suretiyle bu gücü örgüt amaçları doğrultusunda kullanabilme,
12.	Örgütün işleyişinde olduğu kadar, yenileştirilmesinde de değişim ajanı olabilme,
13.	Mesleğinde gelişme ve gelişime istekli olarak bu amaçla alanıyla ilgili yayınları izlemek ve yetiştirici programlara katılabilmek,
14.	Personelin eğitim ihtiyacını saptamak ve görev içi eğitimle geliştirilmelerine önem vermek,
15.	Örgüt olanaklarını çevre yararına kullanılmasını sağlamak,
16.	Örgüt amaçlarıyla personelin gereksinmelerini dengede tutabilme,

Grafik 9

İsteklendirme Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin

Grafik 9 ve Tablo 15'de görüldüğü üzere örnekleme yönelik 11 maddeden oluşan "İsteklendirme- Güdüleme- Motivasyon" ile ilgili alanda yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplar çözümlendiğinde yöneticilerce "İsteklendirme - Güdüleme- Motivasyon" %91,92'lik bir değer ile her zaman gerekli olarak algılanmıştır.

Koçel'in de (1999;465) vurguladığı gibi, bir yönetici astlarını örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevketmek zorundadır. Bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Büyük Atatürk'ün Çanakkale Savaşı sırasında verdiği "Ben sizlere savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum" komutu, motivasyon konusunda anlamlı ve motivasyonun önemini yansıtan bir örnektir. Şimşek (1999;194)'in de vurguladığı gibi yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş iş görenlerle sağlanabilir. Örgütte çalışanların herbiri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden hiçbir sonuç alınamaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar. Motivasyon rolü bir isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır. Bu nedenle her zaman gerekli ve vazgeçilmezdir. Bu bağlamda bulguların literatürle paralellik göstermesi olumludur.

Tablo 15

İsteklendirme Maddeleri

1.	Görevlerin yürütülmesinde, özendirici olanakları kullanabilme,
2.	Ödül ve ceza sistemini örgütün işleyişini daha etkili kılabilmek amacıyla kullanabilme,
3.	Örgütte çalışanlar üzerinde yetki kullanmadan önce iletişim yollarını deneyebilme,

4.	Astların davranışlarını etkileyebilmek için, onların yeteneklerini ve bireysel gereksinmelerini tanıyabilme,
5.	Ast ve üstler arasındaki olumlu ilişkileri sürdürebilme
6.	Personelin olumlu yönlerini kuvvetlendirme, olumsuz davranışlarını giderecek eğitim programlarını hazırlatabilme,
7.	Görevlere yapılacak atamalarda eğitim durumları ve başarılı meslek kıdemlerini dikkate alma,
8.	Yetki ve sorumluluğu dengeli olarak dağıtabilme
9.	Yetki ve sorumluluk verilen makamların tüm personel tarafından bilinmesini sağlama,
10.	Astların kendilerinden ne beklendiğini, işlerini nasıl yürüteceklerini onlara açıklama,
11.	Astların, görev alanları ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmelerine yardımcı olabilme,

Grafik 10

Halkla İlişkiler Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin

Grafik 10 ve Tablo 16'da görüldüğü üzere örnekleme yönelik 6 maddeden oluşan "Hakla İlişkiler" ile ilgili alanda yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplar çözümlendiğinde yöneticilerce "Halkla İlişkiler"'in %93,92'lik bir değer ile her zaman gerekli olduğu ortaya çıkmıştır.

Rex Harlov'a referans yapan Paksoy (1999;1) halkla ilişkiler, kuruluş ve hedef kitlesi arasında karşılıklı iletişimi, anlayışı, kabulü ve işbirliğini kurma ve sürdürmeye yardım eden bir yönetim faktörü olarak vurgulanmıştır. Yönetim kamu oyununun nabzını tutmasına ve kamu oyuna karşı sorumlu davranmayı sürdürmesine yardım eder. Yönetimin kamu yararına hizmet etme sorumluluğunu belirtir ve bunu vurgular. Yönetimin toplumsal değişmeleri izlemesine yardım eder ve gelişmelere karşı uyarır. Tüm bu faaliyetlerde anlamlı ve dürüst iletişimi ve araştırmayı araç olarak kullanır. Bu sürecin bir sonucu olarak ise

İletişimin önemini göz ardı eden kuruluşların uzun vadede başarılı olmazlar. Nitekim Kazancının (1997;29)'da dediği gibi günümüzde demokratikleşmenin gelişmesi sonucu, örgütlenen halkın yönetimleri etkilemeye başlamaları, halkla ilişkilerin önemini artırmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin halkla ilişkileri önem verilmesi gereken bir faktör olarak algılamaları sevindiricidir.

Tablo 16

Halkla İlişkiler Maddeleri

1.	Örgütü içine dönük tutumdan kurtarıp, dış çevreye yönlendirebilme,
2.	Örgütün başarısı ve topluma katkısını duyurabilme,
3.	Halkın güvenini alarak desteğini sağlayabilme,
4.	Örgütü etkileyen grupları ve liderleri örgüt yararına yöneltebilme,
5.	Örgüte ilişkin olumlu ve olumsuz eleştirileri değerlendirebilme,
6.	Basınla olan ilişkileri tarafsız, dürüst ve tutarlı bir biçimde düzenleyebilme,

Grafik 11

Denetleme Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik

Grafik 11 ve Tablo 17'de görüldüğü üzere örnekleme yönelik 7 maddeden oluşan "Denetleme" ile ilgili alanda yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplar çözümlendiğinde yöneticilerce "Denetleme" %90,78'lik bir değer ile her zaman gerekli olarak algılanmıştır.

Denetim, yöneticinin gerçekleştirilmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemesi için esastır Şimşek'e (1999;225) göre planlanan amaçlar ile gerçekleşen hedefler arasında fark varsa bunun miktarını ve nedenlerini araştırmalıdır. Bu sürecin başlayabilmesi ise denetimi ön koşul olarak ortaya çıkarmaktadır. Ergun ve Polatoğlu'na göre de (1998;341), "Denetim örgüt içinde gerçekleşen performans ile önceden yapılan plan ve programlara göre gerçeklemesi arzu edilen performans

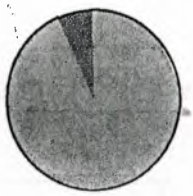
arasında uygunluğu sağlamak için yapılır". Bu bağlamda verilerin literatür ile paralellik göstermesi sevindiricidir.

Tablo 17

Denetleme Maddeleri

1.	Denetleme amaçlarını belirleyebilme,
2.	Örgüt planında belirlenen amaçlara göre her bölümün standartlarını belirleyebilme, (Planlar, örgüt el kitapları ve emirler)
3.	Öncelikli denetleme noktalarını saptayabilme,
4.	Gerçekleşmiş olan durumu saptayabilme,
5.	Planda ki sapmaları saptayıp, yorumlayabilme,
6.	Sapmaların nedenlerine karşın düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayabilme,
7.	Kontrol ve değerlendirme sonunda verimsiz örgüt ilişkilerini ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,

Grafik 12



%93,7

Araştırma ve Geliştirme Alanında Yöneticilerin Cevaplarına İlişkin Yüzdelik

Grafik 12 ve Tablo 18'de görüldüğü üzere örnekleme yönelik 5 maddeden oluşan "Araştırma ve Geliştirme" ile ilgili alanda yöneltilen sorulara karşılık alınan cevaplar çözümlendiğinde yöneticilerce "Araştırma ve Geliştirme"nin %93,7'lik bir değer ile her zaman gerekli olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Yüksel (2001;129), örgütlerin iç ve dış çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri için araştırma, gelişme ve değişim zorunluluğunu ön koşul olarak ortaya koymaktadır. Anılan görüşe paralel Şimşek'de (1999;318), örgütün sorun çözme ve amaçlarına ulaşma etkinliğini artırmak amacı ile örgüt kültürünün, sistemlerinin ve

davranışlarının araştırılması ve geliştirilmesinin önemine işaret etmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin görüşlerinin de aynı nokta da birleşmesi sevindiricidir.

Tablo 18

Araştırma – Geliştirme Maddeleri

1.	Örgütün kuruluş ve işleyişine ilişkin sorunların çözümüyle ilgili araştırmalar yapabilme,
2.	Araştırma ve geliştirme çalışmalarında uzmanlardan yararlanabilme,
3.	Araştırma bulgularını dikkate alma,
4.	Kalkınma plan ve programlarının örgüte ilişkin önlemlerini kendi programlarına yansıtabilme,
5.	Astların, görev alanları ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmelerine yardımcı olabilme,

2-(a). KKTC Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli Müdürlerin Yöneticilik yeterlilikleri ne düzeydedir ?

Tablo 19

Müdürlerin On Bir Alanda verdiği Cevapların Ortalama ve Yüzdeleri

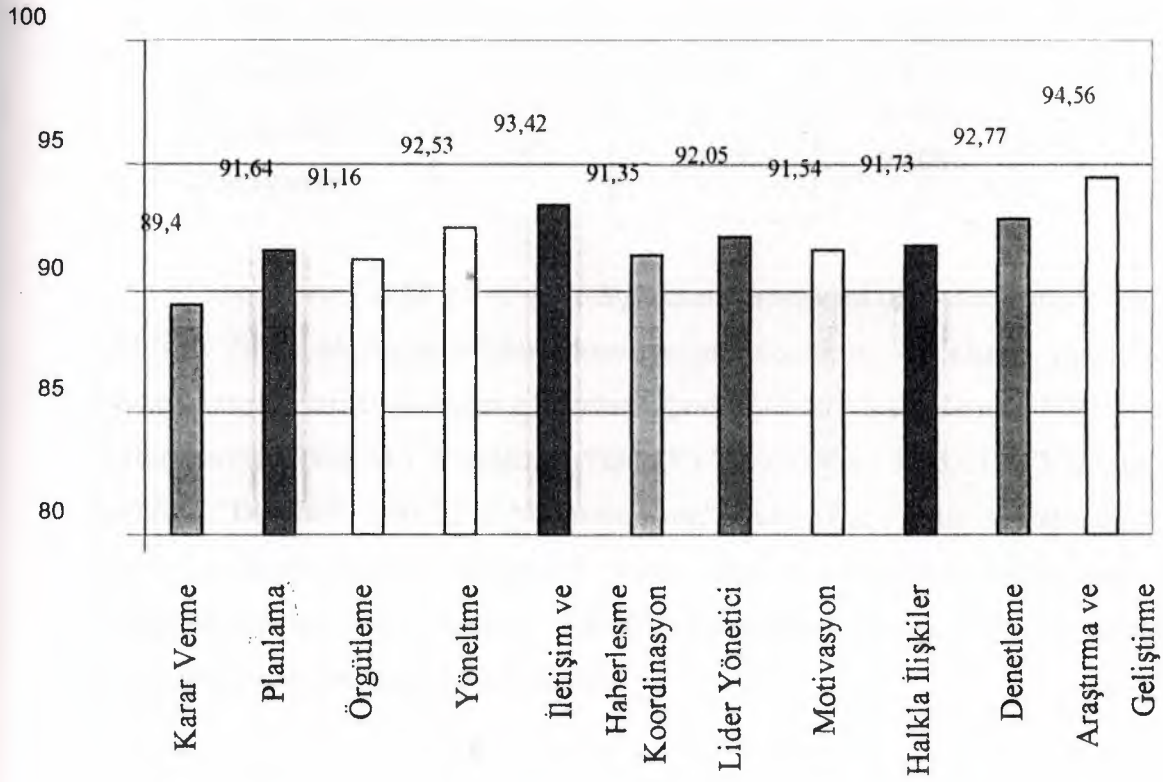
	N	ORTALAMA	%
Karar Verme	10	40,23	89,4
Planlama	10	45,82	91,64
Örgütleme	10	54,70	91,16
Yürütme	10	55,52	92,53
İletişim	10	32,70	93,42
Koordinasyon	10	41,11	91,35
Lider Yönetici	10	73,64	92,05
İsteklendirme	10	50,35	91,54
Halkla İlişkiler	10	27,52	91,73

Denetleme	10	32,47	92,77
Araştırma Ve Geliştirme	10	23,64	94,56

Tablo 19 ve Grafik 13'de görüldüğü üzere örneklemi oluşturan yöneticilerin %14,5'lik dilimini kapsayan müdürlere yönelik on bir alanda yöneltilen sorulara karşılık verilen cevaplar çözümlendiğinde, Müdürlerin, %89,4'ü "Karar Verme", %91,64'ü "Planlama", %91,16'sı "Örgütleme", %92,53'ü "Yürütme", %93,42'si "İletişim", %91,35'i "Koordinasyon", %92,05'i "Lider Yöneticilik", %91,54'ü "İsteklendirme", %91,73'ü "Halkla İlişkiler", %92,77'si "Denetleme", %94,56'sı "Araştırma ve Geliştirme"nin her zaman gerekli olduğu görüşünde birleştiği görülmektedir.

Grafik 13

Müdürlerin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Yüzdeliği



2-(b). KKTC Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli Müdür Muavinlerinin Yöneticilik yeterlilikleri ne düzeydedir ?

Tablo 20

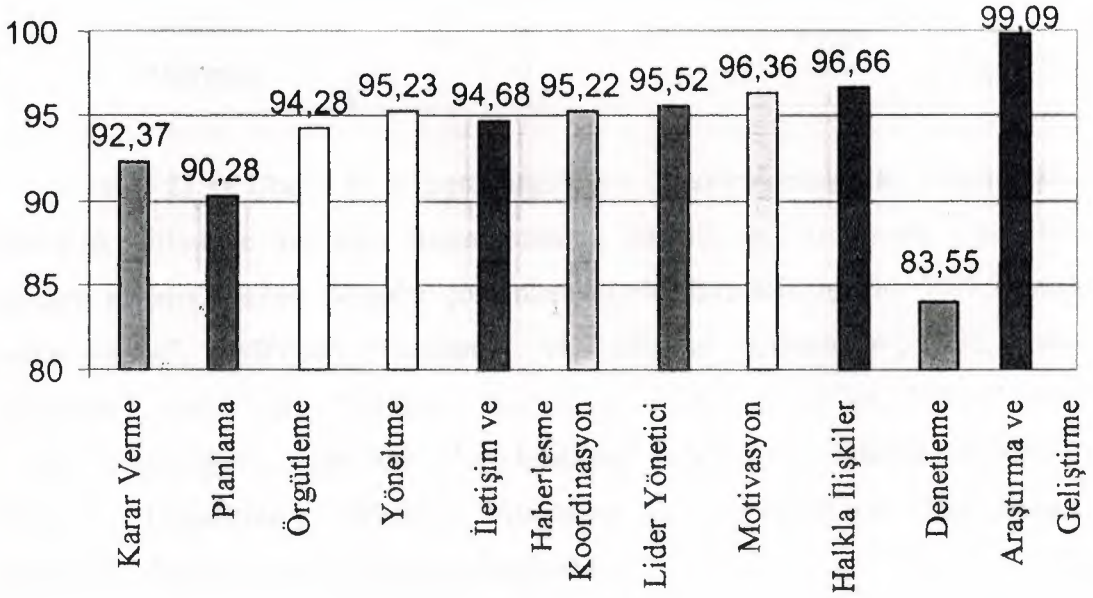
Müdür Muavinlerinin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Ortalama ve Yüzdeleri

	N	ORTALAMA	%
Karar Verme	8	41,57	92,37
Planlama	8	45,14	90,28
Örgütleme	8	56,57	94,28
Yürütme	8	57,14	95,23
İletişim	8	33,14	94,68
Koordinasyon	8	42,85	95,22
Lider Yönetici	8	76,42	95,52
İsteklendirme	8	53	96,36
Halkla İlişkiler	8	29	96,66
Denetleme	8	40,71	83,55
Araştırma ve Geliştirme	8	24.78	99.09

Tablo 20 ve Grafik 14'de görüldüğü üzere örneklemi oluşturan yöneticilerin, %11,6'lık dilimi oluşturan Müdür Muavinlerine yönelik on bir alanda yöneltilen sorulara karşılık verilen cevaplar çözümlendiğinde, Müdür Muavinlerinin, %92'37'si "Karar Verme", %90,28'i "Planlama", %94,28'i "Örgütleme", %95,23'ü "Yürütme", %94,68'i "İletişim", %95,22'si "Koordinasyon", %95,52'si "Lider Yöneticiliğin", %96,36'sı "İsteklendirme", %96,66'sı "Halkla İlişkiler", %99,09'u "Araştırma ve Geliştirme"nin her zaman gerekli, %83,55'i "Denetleme"nin ortadan çok gerekli olduğu görüşünde birleştiği görülmektedir.

Grafik 14

Müdür Muavinlerinin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Yüzdeliği



2-(c). KKTC Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli Başmüfettişlerin Yöneticilik yeterlilikleri ne düzeydedir ?

Tablo 21

Baş Müfettişlerin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Ortalama ve Yüzdeleri

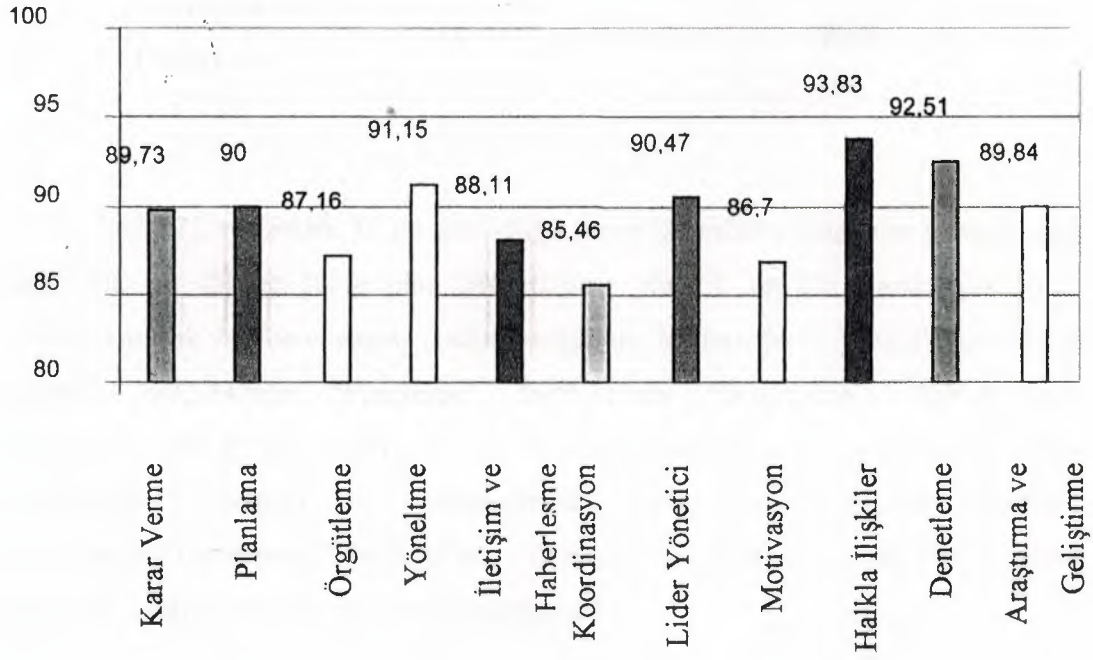
	N	ORTALAMA	%
Karar Verme	17	40,38	89,73
Planlama	17	45	90
Örgütleme	17	52,30	87,16
Yürütme	17	54,69	91,15
İletişim	17	30,84	88,11
Koordinasyon	17	38,46	85,46
Lider Yönetici	17	72,38	90,47

İsteklendirme	17	47,69	86,70
Halkla İlişkiler	17	28,15	93,83
Denetleme	17	32,38	92,51
Araştırma Ve Geliştirme	17	22,46	89,84

Tablo 21 ve Grafik 15'de görüldüğü üzere örneklemi oluşturan yöneticilerin %24,6'lık diliminde yer alan Başmüfettişlere yönelik on bir alanda yöneltilen sorulara karşılık verilen cevaplar çözümlendiğinde, Başmüfettişlerin, %89,73'nün "karar verme", %90'nının "Planlama", %87,16'sının "Örgütleme", %91,15'nin "Yürütme", %88,11'nin "İletişim", %85,46'sı "Koordinasyon"un, %90,47'sinin "Lider Yönetiliğin", %86,70'i "İsteklendirme", %93,83'ü "Halkla İlişkiler", %92,51'i "Denetleme", %89,84'ü "Araştırma ve Geliştirme"nin "Her zaman gereklidir", düşüncesinde olduğu görülmektedir.

Grafik 15

Başmüfettişlerin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Yüzdeliği



2-(d). KKTC Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli Müfettişlerin Yöneticilik yeterlilikleri ne düzeydedir ?

Tablo 22

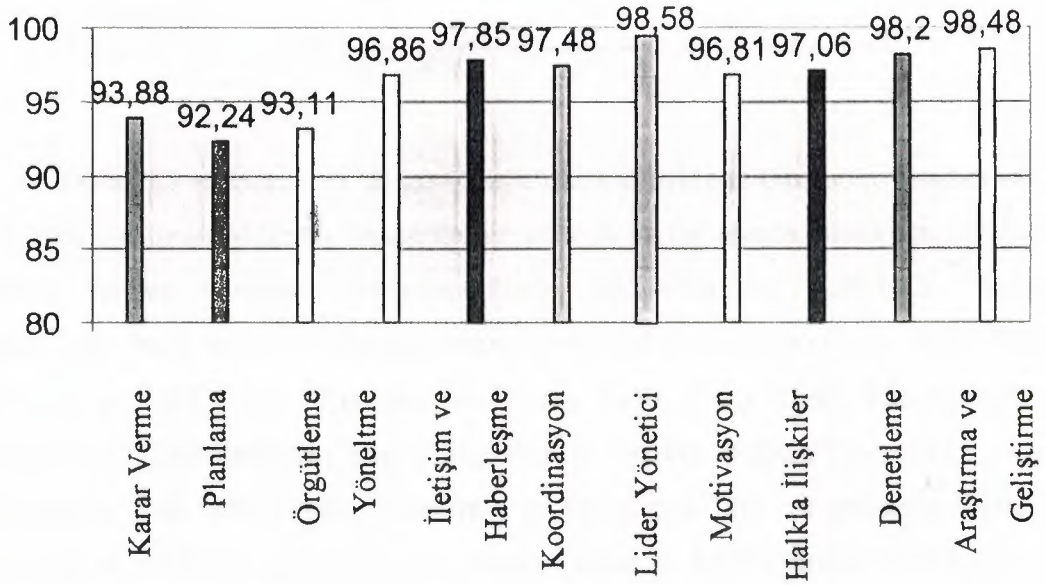
Müfettişlerin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Ortalama ve Yüzdeleri

	N	ORTALAMA	%
Karar Verme	11	42,25	93,88
Planlama	11	46,12	92,24
Örgütleme	11	55,87	93,11
Yürütme	11	58,12	96,86
İletişim	11	34,25	97,85
Koordinasyon	11	43,87	97,48
Lider Yönetici	11	78.86	98.58
İsteklendirme	11	53,25	96,81
Halkla İlişkiler	11	29,12	97,06
Denetleme	11	34,37	98,2
Araştırma Ve Geliştirme	11	24,62	98,48

Tablo 22 ve Grafik 16'da görüldüğü üzere örneklemi oluşturan yöneticilerin %15,9'luk bir dilime sahip olan Müfettişlere yönelik on bir alanda yöneltilen sorulara karşılık verilen cevaplar çözümlendiğinde, Müfettişlerin, %93,88'nin "Karar Verme", %92,24'nün "Planlama", %93,11'nin "Örgütleme", %96,86'sının "Yürütme", %97,85'nin "İletişim", %97,48'nin "Koordinasyon", %98.58'nin "Lider Yöneticiliğin", %96,81'nin "İsteklendirme", %97'06'sının "Halkla ilişkiler", %98,2'sinin "Denetleme", %98,48'nin "Araştırma ve Geliştirme"'nin "Her zaman gereklidir", düşüncesinde olduğu görülmektedir.

Grafik 16

Müfettişlerin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Yüzdeliği



2-(e). KKTC Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli Müfettiş Muavinlerinin Yöneticilik yeterlilikleri ne düzeydedir ?

Tablo 23

Müfettiş Muavinlerinin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Ortalama ve Yüzdeleri

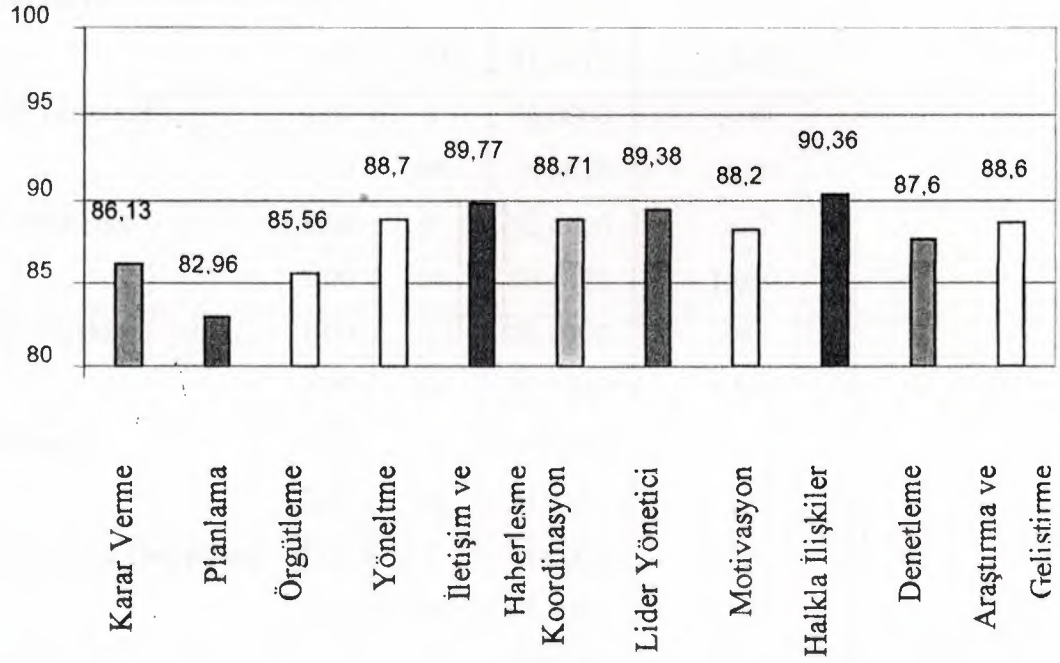
	N	ORTALAMA	%
Karar Verme	23	38,76	86,13
Planlama	23	41,48	82,96
Örgütleme	23	51,34	85,56
Yürütme	23	53,22	88,7
İletişim	23	31,42	89,77
Koordinasyon	23	39,92	88,71
Lider Yönetici	23	71,51	89,38
İsteklendirme	23	48,51	88,2
Halkla İlişkiler	23	27,11	90,36

Denetleme	23	30,66	87,6
Araştırma Ve Geliştirme	23	22,15	88,6

Tablo 23 ve Grafik 17'de görüldüğü üzere örneklemi oluşturan yöneticilerin %33,3'nü oluşturan Müfettiş Muavinlerine yönelik on bir alanda yöneltilen sorulara karşılık verilen cevaplar çözümlendiğinde, M/Mv'lerinin; %86,13'ü "Karar verme"'nin, %85,56'sının "Örgütlenmenin", %88,7'si "Yürütme"'nin, %89,77'si "İletişim"'in, %88,71'nin "Koordinasyon"'nun, %89,38'nin "Lider Yöneticiliğin", %88,2'sinin "İsteklendirme"'nin, %90,36'sının "Halkla İlişkiler"'in, %87,6'sının "Denetleme"'nin; %88,6'sının "Araştırma ve Geliştirme"'nin her zaman gereklidir düşüncesinde oldukları görülmektedir. Bunun yanında, M/Mv'lerinin %82,96'sının "Planlama"'nın, ortadan çok gerekli olduğu düşüncesindedir.

Grafik 17

Müfettiş Muavinlerinin On Bir Alanda Verdiği Cevapların Yüzdeliği



3-(a). KKTC Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli yöneticiler cinsiyet değişkenine göre, yönetim yeterlilikleri açısından farklılık göstermekte midir?

Tablo 24

Cinsiyet Değişkenine Göre Yeterlilik

		N	Ortalama	T	Anlamlılık
Karar Verme	1,00	5	40,4000	-,235	-
	2,00	64	40,7344	-,427	
Planlama	1,00	5	47,2000	1,349	-
	2,00	64	44,5625	2,007	
Örgütleme	1,00	5	55,8000	,785	-
	2,00	64	54,0625	1,328	
Yürütme	1,00	5	56,0000	,092	-
	2,00	64	55,8281	,100	
İletişim ve Haberleşme	1,00	5	34,8000	1,635	-
	2,00	64	32,4375	5,274	
Koordinasyon	1,00	5	39,8000	-,754	-
	2,00	64	41,4219	-,845	
Lider Yöneticilik	1,00	5	76,0000	,449	-
	2,00	64	74,5625	,519	
İsteklendirme	1,00	5	52,0000	,637	-
	2,00	64	50,4375	1,090	
Halkla İlişkiler	1,00	5	29,2000	,953	-
	2,00	64	28,1719	1,571	
Denetleme	1,00	5	33,6000	,082	-
	2,00	64	33,3281	,203	
Araştırma ve Geliştirme	1,00	5	24,0000	,694	-
	2,00	64	23,3906	,593	
Toplam	1,00	5	488,800	,570	-
	2,00	64	478,938	,898	

* 0,05 anlamlılık ilişkisi

Tablo 24'den de anlaşılacağı üzere, KKTC Polis Genel Müdürlüğünde görevli yöneticiler, cinsiyet değişkenine göre yönetim yeterlilikleri açısından herhangi bir anlamlı farklılık göstermemektedir. Palmer ve Hyman (1993) kadın yöneticilerin karar alma sürecinde daha az etkili olduğunu ileri sürmüştür. Bu bağlamda Palmer'in ulaşmış olduğu bulgu ile sonuçlarımız örtüşmemektedir. Hall ve Donnell'e referans yapan Zel'in ise (2002;45), 2000 kadın ve erkek yönetici üzerinde yapılan "Yönetsel Davranışlar Araştırması" sonuçlarına göre ise kadınların, yönetim süreci bakımından erkeklere göre farklılık gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Yine Zel, Snavely'i referans göstererek kadın yöneticilerin yönetim arenasında karşılaştıkları sorunların nedeni olarak yönetim becerilerinin zayıf olmasını göstermektedir. Bu araştırmalarla da sonuçlarımız örtüşmemektedir. Ancak, Turan ve Ebicilioğlu'nun (Turan,2002;454) yöneticilerden oluşan 341 kişi üzerinde yaptığı "Okul Müdürlerinin Liderlik, Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi" araştırmasında kadın ve erkek yöneticilerde liderlik açısından bir fark görülmediği aynı zamanda araştırmasında referans yaparak Can ve Çelikten'nin 2000 yılında "Liderlik Davranışları Açısından Kadın ve Erkek Yöneticiler" araştırmasında da aynı sonucun çıktığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda elde ettiğimiz sonuçlar yöneticinin liderlik boyutunda paralellik göstererek örtüşmektedir.

3-(b). KKTC Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli yöneticiler fiili hizmet süresi değişkenine göre, yönetim yeterlilikleri açısından farklılık göstermekte midir?

Tablo 25

Fiili Hizmet Süresine Göre Yeterlilik

		N	Ortalama	Mean Square	F	Anlamlılık
Karar Verme	1,00	12	40,1667	6.283	.666	.576
	2,00	3	41,3333	9.436		
	3,00	21	41,4286			
	4,00	33	40,3939			
	Toplam	69	40.7101			
Planlama	1,00	12	41,7500	47.809	2.884	.042*
	2,00	3	44,3333	16.575		
	3,00	21	45,9524			
	4,00	33	45,1212			
	Toplam	69	44.7536			
Örgütleme	1,00	12	52,8333	20.436	.900	.446
	2,00	3	51,3333	22.696		
	3,00	21	54,3333			
	4,00	33	54,8485			
	Toplam	69	54.1884			
Yürütme	1,00	12	54,5833	8.303	.504	.681
	2,00	3	55,3333	16.467		
	3,00	21	56,1905			
	4,00	33	56,1212			
	Toplam	69	55.8406			
İletişim ve Haberleşme	1,00	12	32,5000	3.188	.312	.817
	2,00	3	34,0000	10.229		
	3,00	21	32,2381			
	4,00	33	32,7576			
	Toplam	69	32.6087			
Koordinasyon	1,00	12	41,4167	.463	.021	.996
	2,00	3	40,6667	22.265		
	3,00	21	41,3333			
	4,00	33	41,3030			
	Toplam	69	41.3043			
Lider Yöneticilik	1,00	12	74,6667	1.437	.029	.993
	2,00	3	73,6667	49.185		
	3,00	21	74,9048			
	4,00	33	74,6061			
	Toplam	69	74.6667			

İsteklendirme	1,00	12	50,5833	.317 28.956	.011	.998
	2,00	3	50,0000			
	3,00	21	50,5714			
	4,00	33	50,5758			
	Toplam	69	50.5507			
Halkla İlişkiler	1,00	12	28,7500	8.381 5.256	1.594	.199
	2,00	3	25,6667			
	3,00	21	28,5238			
	4,00	33	28,1212			
	Toplam	69	28.2464			
Denetleme	1,00	12	31,9167	25.287 50.797	.498	.685
	2,00	3	31,3333			
	3,00	21	32,8571			
	4,00	33	34,3636			
	Toplam	69	33.3478			
Araştırma ve Geliştirme	1,00	12	22,9167	1.791 3.624	.494	.688
	2,00	3	23,6667			
	3,00	21	23,3333			
	4,00	33	23,6667			
	Toplam	69	23.4348			
Toplam	1,00	12	472,083	381.296 1418.058	.269	.848
	2,00	3	471,333			
	3,00	21	481,667			
	4,00	33	481,879			
	Toplam	69	479.652			

* 0,05 anlamlılık ilişkisi

Tablo 25'den da anlaşılacağı üzere, KKTC Polis Genel Müdürlüğünde görevli yöneticiler, hizmet süresi değişkenine göre planlama alanında anlamlı bir fark görülmektedir. Bu fark birinci seçenekte yani "0-10" hizmet yılı diliminde olanların planlama aşamasında kendilerini kendi görüşlerine göre değerlendirdikleri zaman, kendilerini diğer dilimlerde olanlara göre daha yetersiz algılamaları şeklinde esnek bir ilişki ortaya çıkarmaktadır. Bu boyutun düşük çıkması bu grupta bulunan yöneticilerin maddeleri daha objektif cevaplamış olduklarından kaynaklanabilir.

3-(c). KKTC Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli yöneticiler öğrenim durumu değişkenine göre, yönetim yeterlilikleri açısından farklılık göstermekte midir?

Tablo 26

Öğrenim Durumuna Göre Yeterlilik

		N	Ortalama	T	Anlamlılık
Karar Verme	2,00	51	41,0588	1,618	-
	3,00	18	39,7222	1,641	
Planlama	2,00	51	45,5882	2,900	-
	3,00	18	42,3889	2,439	
Örgütleme	2,00	51	54,6667	1,417	-
	3,00	18	52,8333	1,194	
Yürütme	2,00	51	56,2353	1,384	-
	3,00	18	54,7222	1,258	
İletişim ve Haberleşme	2,00	51	32,5294	-,350	-
	3,00	18	32,8333	-,411	
Koordinasyon	2,00	51	41,4902	,560	-
	3,00	18	40,7778	,573	
Lider Yöneticilik	2,00	51	74,9804	,637	-
	3,00	18	73,7778	,621	
İsteklendirme	2,00	51	50,5686	,047	-
	3,00	18	50,5000	,052	
Halkla İlişkiler	2,00	51	28,3137	,403	-
	3,00	18	28,0556	,336	
Denetleme	2,00	51	33,8824	1,061	-
	3,00	18	31,8333	1,424	
Araştırma ve Geliştirme	2,00	51	23,5098	,554	-
	3,00	18	23,2222	,608	
Toplam	2,00	51	482,824	1,201	-
	3,00	18	470,667	1,161	

* 0,05 anlamlılık ilişkisi

Tablo 26'dan da anlaşılacağı üzere KKTC Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli yöneticiler, öğrenim düzeyi değişkenine göre toplamda anlamlı bir fark göstermemektedir. (Ortaokul mezunu bir tek kişi olduğu için değişken olarak kabul edilmemiş ve lise değişkeni ile beraber değerlendirilmiştir)

3-(d). KKTC Polis Genel Müdürlüğü'nde görevli yöneticiler rütbe değişkenine göre yönetim yeterlilikleri açısından farklılık göstermekte midir?

Tablo 27

Rütbeye Göre Yeterlilik

		N	Ortalama	F	Anlamlılık
Karar Verme	1.00	23	39.8696	3.024	.024*
	2,00	11	43.0000		
	3,00	17	41.0000		
	4.00	8	41.2500		
	5.00	10	39.2000		
	Toplam	69	40.7101		
Planlama	1.00	23	42.8696	2.215	.077
	2,00	11	47.0000		
	3,00	17	45.1765		
	4.00	8	45.1250		
	5.00	10	45.6000		
	Toplam	69	44.7536		
Örgütleme	1.00	23	52.7826	1.555	.197
	2,00	11	56.5455		
	3,00	17	53.5294		
	4.00	8	55.7500		
	5.00	10	54.7000		
	Toplam	69	54.1884		
Yürütme	1.00	23	55.0870	1.804	.139
	2,00	11	58.4545		

	3,00	17	55.4118		
	4.00	8	56.7500		
	5.00	10	54.7000		
	Toplam	69	55.8406		
İletişim ve Haberleşme	1.00	23	32.0870	1.296	.281
	2,00	11	34.4545		
	3,00	17	32.0588		
	4.00	8	33.0000		
	5.00	10	32.4000		
	Toplam	69	32.6087		
Koordinasyon	1.00	23	40.6957	1.758	.148
	2,00	11	44.1818		
	3,00	17	40.3529		
	4.00	8	42.6250		
	5.00	10	40.1000		
	Toplam	69	41.3043		
Lider Yöneticilik	1.00	23	73.5217	1.698	.161
	2,00	11	79.1818		
	3,00	17	73.8235		
	4.00	8	75.7500		
	5.00	10	72.9000		
	Toplam	69	74.6667		
İsteklendirme	1.00	23	49.5217	1.396	.246
	2,00	11	53.1818		
	3,00	17	49.2941		
	4.00	8	52.2500		
	5.00	10	50.8000		
	Toplam	69	50.5507		
Halkla İlişkiler	1.00	23	28.1304	.618	.651
	2,00	11	29.1818		
	3,00	17	28.0588		

	4.00	8	28.3750		
	5.00	10	27.7000		
	Toplam	69	28.2464		
Denetleme	1.00	23	31.7826		
	2,00	11	34.5455		
	3,00	17	32.7059	2.281	.070
	4.00	8	39.6250		
	5.00	10	31.7000		
	Toplam	69	33.3478		
Araştırma ve	1.00	23	23.0000		
Geliştirme	2,00	11	24.7273		
	3,00	17	22.8235	2.442	.056
	4.00	8	24.0000		
	5.00	10	23.6000		
	Toplam	69	23.4348		
Toplam	1.00	23	469.348		
	2,00	11	504.455		
	3,00	17	474.235	2.330	.065
	4.00	8	494.500		
	5.00	10	473.400		
	Toplam	69	479.652		

* 0,05 anlamlılık ilişkisi

Tablo 27'den anlaşılacağı üzere, KKTC Polis Genel Müdürlüğünde görevli yöneticiler, rütbe değişkenine göre karar verme alanında anlamlı bir fark görülmektedir. Bu fark birinci ve beşinci seçenekte belirmektedir. Bu alanda bu fark birinci ve beşinci seçenekte bulunan deneklerin kendi görüşlerine göre kendilerini yetersiz olarak algıladıklarını ortaya çıkarmaktadır. Beşinci seçenekte bulunan "Müdürler"in kendilerini bu yönde değerlendirmeleri; bilgi birikimleri ve uzun meslek tecrübeleri ile makam kaygılarının olmaması maddelere daha objektif olarak cevap vermeleri olarak yorumlanabilir. Bunun yanında birinci seçenekte yer alan

"Müfettiş Muavinleri" eğitim durumlarının daha yüksek bir ortalamada olmaları ve bunun yanında yöneticilikte yeni olmalarından dolayı değişime ve gelişime daha açık olmaları nedeni ile bu alandaki soru maddelerine daha objektif cevap verdikleri düşünülebilir. Bu değişkende dağılım eğrisi normal bir dağılım göstermiştir.

4-(a). Özel Yetiştirme eğitimi ile yönetici durumuna gelen yöneticiler özel yetiştirme eğitiminde yöneticilik formasyonunun ne düzeyde verildiğini düşünmektedir?

Tablo 28

Hizmetiçi Eğitimlerde (Özel Yetiştirme) Yöneticilik Formasyonunun Verilmsi ile İlgili Maddeye Verilen Cevapların Dağılımı

	N	%
Evet	6	10,7
Kısmen	37	66,1
Hayır	13	23,2
TOPLAM	56	100

Örnekleme alınan 69 yöneticiden 56'sını Polis Genel Müdürlüğünün, yöneticileri yetiştirmede bir üst rütbeye terfi etmeden önce düzenlediği kurslarla yetişen kişiler oluşturmaktadır. Bu yöneticilere, "Polis Genel Müdürlüğünün, yöneticileri yetiştirmede bir üst rütbeye terfi etmeden önce düzenlenen özel yetiştirme eğitiminde yöneticilik formasyonu verildiğine inanıyor musunuz" sorusu yöneltildiğinde, bu soruya karşılık; 6'sı (10,7%) "Evet", 37'si (66,1%) "Kısmen", 13'ü (23,2 %) "Hayır" dediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 29

Hizmetiçi Eğitimlerde (Özel Yetiştirme) Yöneticilik Formasyonunun Yeterliliği ile İlgili Maddeye Verilen Cevapların Dağılımı

	N	%
Evet	5	8,9
Kısmen	31	55,4
Hayır	20	35,7
TOPLAM	56	100

Örnekleme alınan 69 yöneticiden 56'sını Polis Genel Müdürlüğünün, yöneticileri yetiştirmede bir üst rütbeye terfi etmeden önce düzenlediği kurslarla yetişen kişiler oluşturmaktadır. Bu yöneticilere, "Polis Genel Müdürlüğünün, yöneticileri yetiştirmede bir üst rütbeye terfi etmeden önce düzenlenen özel yetiştirme eğitiminde yöneticilik formasyonu veriliyorsa sizce yeterli midir " sorusu yöneltildiğinde bu soruya karşılık; 5'i (8,9%) "Yeterli", 31'i (55,4%) "Kısmen Yeterli", 20'si (35,7 %) "Yetersiz" dediği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda 51 yönetici yani %91,1'i kursları kısmen veya tamamen yetersiz olarak algılamıştır.

4-(b). Polis Akademisi mezunu olması nedeni ile yönetici durumunda olanların aldıkları eğitimde yöneticilik formasyonun ne düzeyde verildiği düşünülmektedir?

Tablo 30

Polis Akademisinde Yöneticilik Formasyonu Verildiğine İnanıyor musunuz ?
Maddesine Verilen Cevapların Dağılımı

	N	%
Evet	9	69,2
Kısmen	4	30,8
Hayır	0	0
TOPLAM	13	100

Örnekleme alınan 69 yöneticiden 13'ünü Polis Akademisi mezunları oluşturmaktadır. Polis Akademisi mezunlarına yönelik "Polis Akademisinde yöneticilik formasyonu verildiğine inanıyor musunuz?" sorusu yöneltildiğinde bu soruya karşılık olarak; 9'unun (69,2%) "Evet", 4'ünün (30,8 %) ise "Kısmen" verildiğine inandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 31

Polis Akademisinde Yöneticilik Formasyonu Veriliyor ise sizce Yeterli midir ?
Maddesine Verilen Cevapların Dağılımı

	N	%
Evet	5	38,5
Kısmen	8	61,5
Hayır	0	0
TOPLAM	13	100

Örnekleme alınan 69 yöneticiden 13'ünü Polis Akademisi mezunları oluşturmaktadır. Polis Akademisi mezunlarına yönelik "Polis Akademisinde yöneticilik formasyonu veriliyorsa sizce yeterli midir?" sorusu yöneltildiğinde bu soruya karşılık olarak; 5'nin (38,5 %) "Yeterli", 8'inin (61,5%) ise "Kısmen yeterli" olduğuna inandığı ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçları ve sonuçlara dayanılarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

SONUÇ

Yönetici, kendisine bağlı olarak çalışanların işlerini planlar, koordinasyon ve denetim araçlarını öngörür. Yönetici yalnızca emir vermekle kalmaz, emrindeki kişileri seçerek, onlara işlerini öğreterek ve onları her bakımdan geliştirerek güdüler ve onlarla gönülden işbirliği yapar. Yönetici aynı zamanda yönetimi altındaki bireylere neyi, nasıl ve kiminle yapacağını, yetki ve sorumluluklarının ne olacağını açık ve kesin olarak bildirir (Koparal, 2000:8-9).

Yönetici bilgi, yetenek ve becerilerini örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken hem etkilenecek hem de örgütü etkileyecektir. Yöneticinin bu anlamda Koparal'ında belirttiği işlevleri yerine getirebilmesi için bilgi donanımı olarak çok iyi donanmalı ve yönetim süreçlerini iyi analiz ederek onları yüksek düzeyde uygulamalıdır.

Araştırma, KKTC Polis Genel Müdürlüğü yöneticilerinin yönetici görüşlerine göre yönetimsel etkililiklerine yönelik mevcut durum analizinde; Müdürlerin, Müdür Muavinlerinin, Başmüfettişlerin, Müfettişlerin ve Müfettiş Muavinlerinin

yeterliliklerinin mevcut durumunun ne olduğu; cinsiyet, Öğrenim durumu, fiili hizmet süresi ve rütbesi değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediği karşılaştırmalı değerlendirme ve özel yetiştirme eğitimi ile yönetici olanlarla Polis Akademisi mezunu olması nedeni ile yönetici olanların tabii tutuldukları eğitimde "Yöneticilik Formasyonunun" ne düzeyde verildiğinin yönetici görüşüne göre tespit edilmesi amaçlarına dayalı olarak yürütülmüştür.

Araştırmanın amaçlarına uygun olarak yürütülen değerlendirmelere ilişkin sonuçlar aşağıda öz olarak çıkarılmıştır.

1. Polis Genel Müdürlüğündeki yöneticiler, Müfettiş Muavinleri, Müfettişler, Başmüfettişler, Müdür Muavinleri ve Müdürlerdir.

2. (a). Müdürlerin mevcut durumları kendi görüşlerine göre değerlendirildiği zaman on bir alanda görülen süreçlerin "Her Zaman Gerekli" olduğu ortaya çıkmıştır.

   (b). Müdür Muavinlerinin mevcut durumları kendi görüşlerine göre değerlendirildiği zaman, "Denetleme" alanının "Ortadan Çok Sıklıkta Gerekli" olduğu diğer on alanın ise "Her Zaman Gerekli" olduğu ortaya çıkmıştır.

   (c). Baş Müfettişlerin mevcut durumları kendi görüşlerine göre değerlendirildiği zaman on bir alanda görülen süreçlerin "Her Zaman Gerekli" olduğu ortaya çıkmıştır.

   (d). Müfettişlerin mevcut durumları kendi görüşlerine göre değerlendirildiği zaman on bir alanda görülen süreçlerin "Her Zaman Gerekli" olduğu ortaya çıkmıştır.

(e). Müfettiş Muavinlerinin mevcut durumları kendi görüşlerine göre değerlendirildiği zaman, "Planlama" alanının "Ortadan Çok Gerekli" olduğu diğer on alanın ise "Her Zaman Gerekli" olduğu ortaya çıkmıştır.

3. (a). Cinsiyete göre mevcut durumda yöneticilerin yönetim yeterlilikleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

(b). Hizmet süresi değişkenine göre mevcut durumda yöneticilerin yönetim yeterlilikleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

(c). Öğrenim düzeyine göre mevcut durumda yöneticilerin yönetim yeterlilikleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

(d). Rütbeye göre mevcut durumda yöneticilerin yönetim yeterlilikleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

4. (a). Örnekleme alınan yöneticilerin %81.15'ini özel yetiştirme eğitimi alarak yönetici olan kişiler oluşturmaktadır. Bu yöneticilere yönelik olarak "Polis Genel Müdürlüğünün, yöneticileri yetiştirmede bir üst rütbeye terfi etmeden önce düzenlenen özel yetiştirme eğitiminde yöneticilik formasyonu verildiğine inanıyor musunuz ?" sorusuna karşılık alınan cevaplar çözümlendiğinde, %10.7'si "evet", %66,1'i "kısmen" ve %23,2'si "hayır" yanıtını vermiştir. Yine aynı gruba "Veriliyor ise sizce yeterli midir ?" sorusu yöneltildiği zaman, %8,9'u "yeterli", %55,4'ü "kısmen yeterli" ve %35,7'sinin "yetersiz" dediği ortaya çıkmaktadır.

(b). Örnekleme alınan yöneticilerin %18,85'ni Polis Akademisi mezunları oluşturmaktadır. Polis Akademisi mezunlarına yönelik olarak sorulan "Polis Akademisinde Yöneticilik Formasyonu Verildiğine İnanıyor musunuz ?"sorusunun cevapları incelendiğinde yöneticilerin %69,2'sinin "evet" ve %30,8'nin "kısmen" dediği ortaya çıkmıştır. Yine aynı gruba "Veriliyor ise sizce yeterli midir?" sorusu yöneltildiğinde %38,5'nin

"yeterli" ve 561,5'nin "kısmen yeterli" olduğunu düşündükleri ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki sonuçlar ve sayısal değerler incelendiği zaman örneklemin büyük çoğunluğunu Özel Yetiştirme eğitimi ile yetişen yöneticilerin oluşturduğu ve bu yöneticilerin tamamının fiili hizmet süresinin 0-10 yıl diliminin üzerinde olduğunu göz önünde tutarak yöneticilerin özel yetiştirme eğitimlerinin yeterli bulmamaları ancak bunun yanında kendilerini değerlendirirken son derece yeterli bulmaları maddeleri cevaplarken objektif olmadıkları görüşü veya bu süreç içerisinde kendilerine zaman ayırarak kitap okuma ve başka tür kurs veya eğitimleri takip ederek geliştirdikleri yargısı ortaya çıkabilmektedir. Özel Yetiştirme eğitimlerinin yöneticilere "Yönetim Süreçlerini" kazandırmada yeterli olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

ÖNERİLER

1. Özel Yetiştirme ile yetişen yöneticiler; düzenlenen eğitimde yöneticilik formasyonunun %66,1'i "Kısmen" ve %23,2'si "Hayır" diyerek verildiğine inanmadığı ortaya çıktığından, yöneticilerin yetiştirilmesi için düzenlenen özel yetiştirme eğitimlerinin içeriği gözden geçirilerek yeniden düzenlenmelidir.

2. Özel Yetiştirmenin yeterliliği ile ilgili maddede; %8,9'u "Yeterli", %55,4'ü "Kısmen Yeterli" ve %35,7'si "Yetersiz" dediği ortaya çıkmıştır. Bu noktadan çıkarak, yönetim fonksiyonlarının bir yönetici tarafından bilinmesi gereken en temel yönetici bilgisi olduğu düşünülebilir. Bu nedenle yönetim fonksiyonlarını tam olarak içeren ve polislik mesleği ile örtüşen bir kitap hazırlanmalıdır.

3. Yapılan araştırma yönetici görüşleri ile sınırlıdır. Yöneticileri, kendinden üstlerin ve kendinden altların değerlendireceği araştırmalar yapılmalıdır.

4. Yöneticilerin meslek derecelerine göre bulgular incelendiği zaman her meslek derecesinde on bir alanda sorulan soruların yüzdelikleri farklılık göstermektedir. Bu nedenle yöneticilerin meslek derecesine göre görev analizi yaparak görev standartları belirlenmeli ve bu doğrultuda uzman yardımı ile programlar geliştirilmelidir.

6. Özel yetiştirme eğitimlerinin; yöneticilere yönelik, seminer ve konferanslarla desteklenmelidir.

7. Nasıl bir yönetici ? sorusundan yola çıkarak önümüzdeki yıllarda ihtiyaç duyacağımız yönetici profili ni ortaya koyacak bir araştırma yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

ARIKAN, Semra (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.

ASLANCAN, Cumali; Emniyet Teşkilatında Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Yönetim Tarzları, TODAİE (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1999.

AYDIN, Mustafa (1998). Eğitim Yönetimi. Ankara. Hatipoğlu ŞTİ.

AYHAN, Aydın (1998). Sınıf Yönetimi. Ankara. Anı Yayıncılık.

AYKAÇ, Burhan (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması. Ankara. Nobel Yayın ŞTİ.

BALCI, Ali. (1993). Etkili Okul Kuram Uygulama ve Araştırma. Ankara. Yavuz Dağıtım.

BALTAŞ, Acar (2000). Ekip Çalışması ve Liderlik. İstanbul. Remzi Kitabevi.

BATTY, Wayne. (1978). Vutal Factors in İnterpersonal Communication Organizational Behavior: A Management Approach, (Ed. H.Knudsen and P.Fleenor, Withrop Pub).

BİNGÖL, Dursun (1997). Personel Yönetimi. İstanbul. Beta Basım.

BUDAK, Gönül (1998). Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey. İstanbul. Sistem Yayıncılık.

CAN, Halil (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.

CERRAH, İbrahim ve SEMİZ, Emin (1999). 21. Yüzyılda Polis (Temel Sorunlar – Çağdaş Yaklaşımlar). Ankara. Emniyet Genel Müdürlüğü Matbaası.

CÜCELOĞLU, Doğan (1994). İyi Düşün Doğru Karar Ver. İstanbul. Sistem Yayıncılık.

CÜCELOĞLU, Doğan (2002). İletişim Donanımları. İstanbul. Remzi Kitabevi.

DÖKMEN, Üstün (2002). İletişim Çatışmaları ve Empati. İstanbul. Sistem yayıncılık.

EREN, Erol. (1993). Yönetim Psikolojisi. İstanbul. Beta Basım A.Ş.

EREN, Erol. (1996). Yönetim Psikolojisi. İstanbul. Beta Basım A.Ş.

ERGİN, Akif ve BİROL Cem (2000). Eğitimde İletişim. Ankara. Anı Yayın.

ERGUN, Turgay ve POLATOĞLU, Aykut. (1998). Kamu Yönetimine Giriş. Ankara. TODAİE.

ERYILMAZ, Bilal. (1999). Kamu Yönetimi. İstanbul. Erkam Matbaacılık.

GÜRSEL, Musa. (1997). Okul Yönetimi. Konya. Mikro Basım.

İNAN, Kamran (1993). Devlet İdaresi. İstanbul. Ötüken A.Ş.

İZGÖREN, Ş.Ahmet (1999). İş Yaşamında 100 Kanguru. Ankara. Pelin Ofset.

KAZANCI, Metin. (1997). Kamuda ve Özal Sektörde Halkla İlişkiler. Ankara. Turhan Kitapevi.

KEENAN, Kate (1996). Yöneticinin Kılavuzu "Motivasyon". (Çev. Ergin Koparan), İstanbul. Remzi Kitabevi.

KEENAN, Kate (1996). Yöneticinin Kılavuzu "Planlama".(Çev.Ergin Koparan), İstanbul. Remzi Kitabevi.

KEENAN, Kate (1997). Yöneticinin Kılavuzu "Toplantı Yönetimi".(Çev.Yelda Soykan), İstanbul. Remzi Kitabevi.

KİPER, Özdemir ve ÇAKAR, Nihat (1992). Devlet Güvenliği ve Haber Alma. Ankara. Emniyet Genel Müdürlüğü Basımevi.

KOÇEL, Tamer. (1999).İşletme Yöneticiliği. İstanbul. Beta Basım A.Ş.

KOPARAL, Celil. (2000). Yönetim ve Organizasyon. TC Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 951. Eskişehir.

ÖZDEN, Yüksel (1999). Öğrenme ve Öğretme. Ankara. PEGEM Yayıncılık.

PAKSOY, Arzu. (1999). Türkiyedeki Halkla İlişkiler Uygulamaları. İstanbul. Rota Yayınları.

PALMER, Margaret ve HYMAN, Beverly (1993). Yönetimde Kadınlar. (Çev. Vedat Üner), İstanbul. Rota Yayın.

PALMER, Margaret ve WİNTERS T. Kenneth (1993). İnsan Kaynakları. (Çev.Doğan Şahiner), İstanbul. Rota Yayın.

PEKER, Ömer (1995). Yönetici Eğitimi. Ankara. TAKAV Matbaası.

PEKER, Ömer ve AYTÜRK, Nihat (2002). Yönetim Becerileri. Ankara. Yargı Yayınevi.

SAYIL, Altay (1984). Kıbrıs Polis Tarihi. Lefkoşa. Halkın Sesi Ofset.

SEVİMLİ, İbrahim; Kamu Örgütlerinde Yönetici Eğitimi, Ankara Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 1999.

ŞİMŞEK, Şerif (1999). Yönetim ve Organizasyon. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.

TAYMAZ, Haydar (1997). Eğitim Sisteminde Teftiş. Ankara. TAKAV Matbaası.

TORTOP, Nuri ve başk. (1999). Yönetim Bilimi. Ankara. Yargı Yayınevi.

TURAN, Selahattin ve EBİCLİOĞLU, Nuray (2002). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Cinsiyet Açısından Değerlendirilmesi. Eğitim Yönetimi, Sayı : 31. Önder Matbaa.

ÜLGEN, Hayri (1989). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. İstanbul. Gençlik Basım Evi.

YALÇIN, F. Asuman. (2001). Yönetici Polislerin Bireysel Kariyer Planlaması ile İlgili Bir Araştırma. Polis Bilimleri Dergisi, Cilt:3 , Sayı : 1-2. Başkent Ofset.

YÜKSEL, Öznur (1998). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara. Gazi Kitap Evi.

ZEL, Uğur (2002). İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve "Kraliçe Arı Sendromu". Amme İdaresi Dergisi, 35/2. Bizim Büro Basımevi.

Polis Örgütü (Kuruluş, Görev ve Yetkileri) Yasası (2003). Polis Okulu Yayınları No:25. Lefkoşa. Polis Okulu Matbaası.

Polis Yasası Tüzükleri, Polis Örgütü İç Örgütlenme Tüzüğü (2003). Polis Okulu Yayınları No: 26. Lefkoşa. Polis Okulu Matbaası.

Mülki Yönetim Bölümleri Yasası (Sayı 33/1998), Diğer Yasalar 14 (2002). Polis Okulu Yayınları No: 58. Lefkoşa. Polis Okulu Matbaası.

KKTC Anayasası. Devlet Basımevi

EKLER

EK I: Resmi Yazışma
EK II: Yönetici Bilgi Formu ve Anket
EK III: Meslek Dereceleri
EK IV: Araç Maddelerine İlişkin Ağırlıklar

EK: I

K.K.T.C.
GÜVENLİK KUVVETLERİ KOMUTANLIĞI
POLİS GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
LEFKOŞA.

SAYI: 01/2-03-8 9 OCAK 2003

KONU: Bilimsel Araştırma.

PGM- Polis Okulu Müdürlüğü

1. PGM-Polis Okulu Müdürlüğü personelinden M/M Bekir ABATAY (01863), Yakın Doğu Üniversitesinde yüksek lisans eğitimi yapmakta olup, "Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Polis Genel Müdürlüğü Yöneticilerinin Yönetimsel Etkinliklerine Göre Mevcut Durum Analizi" konusunda tez çalışması ile ilgili anket formu hazırlamıştır.

2. Anket forumlarını Polis Örgütünde uygulayabilmesi uygun görülmüş olup, Müdürlüğünüze/Amirliğinize gönderilecek anket forumlarının ilgili personel tarafından doldurulmasının sağlanmasını rica ederim.

Erdem DEMİRBAĞ
Polis Genel Müdürü.

DAĞITIM:
Gereği İçin:
"D" Planı

EK: II

Sayın Yönetici,

Kuruluşlar etkili bir biçimde varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerindeki ve bünyelerindeki gelişmeleri sürekli izlemek, yorumlamak ve bu değişmelere uygun olarak yapılarında, süreçlerinde ve yöntemlerinde gerekli değişiklikleri gerçekleştirmek durumundadır.

Polis Genel Müdürlüğü'nün **01/2-03-8 sayılı ve 9 Ocak 2003** tarihli onayı ile uygun görülen ve "Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Polis Genel Müdürlüğü Yöneticilerinin Yönetimsel Etkililiklerine Göre Mevcut Durum Analizi" konulu araştırma için hazırlanan anket sorularının amacı örgütümüzdeki yönetici yetiştirme sürecini analiz etme, irdeleme ve bu konudaki ihtiyacı belirlemektir.

Polis Genel Müdürlüğündeki Yöneticilerin yeterliliklerini belirlemek, hizmetiçi ve öncesi yönetici yetiştirme programlarına bir katkı koymak amacıyla hazırlanan bu anketin içeriği özetle; "Bir yöneticide bulunması gereken yeterliliklerin" değerlendirilmesidir.

Bu amaçla hazırlanan anket soruları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel sorular yer almaktadır. İkinci bölümde yer alan sorular ise bir yöneticide bulunması gereken yeterliliklerle ilgili olmaktadır.

İkinci bölümde yer alan her yeterliliğin karşısındaki "Her Zaman Gereklidir", "Ortadan Çok Gereklidir", "Orta Sıklıkta Gereklidir", "Ortadan Az Gereklidir" ve "Hiçbir Zaman Gerekli Değildir" seçeneklerinden birini (X) işareti ile işaretlemeniz yeterli olacaktır.

Araştırma tamamen bilimsel bir amaca yönelik olup, sonuçları bunun dışında kullanılmayacaktır. Bu nedenle anket forumlarına isimlerinizi yazmanıza gerek yoktur.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı arz ederim.

Bekir ABATAY
Müfettiş Muavini

Adres:
Polis Okulu Müdürlüğü
Polis Genel Müdürlüğü
Lefkoşa.

BÖLÜM I

Cinsiyetiniz

) Kadın b. ( ) Erkek

n son bitirdiğiniz program.

) Orta Okul b. ( ) Lise c. ( )Lisans (Polis Akademisi, Üniversite) d. ( ) Yüksek Lisans

Fiili Hizmet Süreniz.

) 0-10 b. ( ) 10-15 c. ( ) 15-20 d. ( ) 20 ve daha yukarı

ütbeniz

) Müfettiş Muavini b. ( ) Müfettiş c. ( ) Başmüfettiş

) Müdür Muavini e. ( )Müdür

u anda yürüttüğünüz görev

) Kol sorumlusu b. ( ) Karakol Amiri c. ( ) Şube Amiri

) Bölge Müdürü e. ( ) Kaza Polis Müdürü f. ( ) Bölüm Müdürü

) Kaza Polis Müdür Yardımcısı d. ( ) Diğer

Not: 6. ve 7. sorular Polis Akademisi mezunları tarafından cevaplandırılacaktır.

lis Akademisinde yöneticilik formasyonu verildiğine
yormusunuz.
Evet b. ( ) Kısmen c. ( ) Hayır

eriliyor ise sizce yeterli midir ?

Yeterli b. ( ) Kısmen yeterli c. ( ) Yetersiz

Not: 8. ve 9. sorular Özel Yetiştirme ile Yönetici olanlar tarafından cevaplandırılacaktır.

olis Genel Müdürlüğünün, yöneticileri yetiştirmede bir üst rütbeye terfi etmeden önce özel
tirmeye katılıyor iseniz, bu yetiştirme kursunda yöneticilik formasyonu verildiğine
yormusunuz ?
Evet b. ( ) Kısmen c. ( ) Hayır

eriliyor ise sizce yeterli midir ?

Yeterli b. ( ) Kısmen yeterli c. ( ) Yetersiz

BÖLÜM II

(A) Her Zaman Gereklidir (B) Ortadan Çok Gereklidir (C) Orta Sıklıkta Gereklidir
(D) Ortadan Az Gereklidir (E) Hiçbir Zaman Gerekli Değildir

	Her Zaman Gereklidir	Ortadan Çok Gereklidir	Orta Sıklıkta Gereklidir	Ortadan Az Gereklidir	Hiç Bir Zaman Gerekli Değildir
KARAR VERME	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
Örgüte ilişkin sorunların belirlenmesinde, astların da görüşlerini alma	( )	( )	( )	( )	( )
Örgüte ilişkin sorunların belirlenmesinde, astların da sorunları açık seçik ortaya koyabilmelerine izin verme	( )	( )	( )	( )	( )
Sorunlardan etkilenen personelle birlikte, sorunu doğuran nedenleri belirleyebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Sorunlara en uygun (en etkili, verimli, en az gideri çabayı gerektiren) çözüm yolunu ilgili personel ve uzman yardımıyla seçebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
En uygun çâre seçilince getireceği sorumluluğu yüklenebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Sorunlara çözüm yolu aramada gecikmeme.	( )	( )	( )	( )	( )
Karar verirken günün ve geleceğin gerektirdiği çözümleri seçebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Birey ya da grup kararlarını var olan koşullara göre değerlendirebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütün içerisinde her kademedeki yöneticilerin görevlerine ilişkin kararları kendilerinin almalarını sağlama,	( )	( )	( )	( )	( )
PLANLAMA					
İçinde bulunulan sistemin amaçlarının tüm personel tarafından anlaşılmasını sağlayabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Her alt birimin genel amaçlarının açık olarak ortaya konulması ve personele benimsetilmesi,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütün amaçlarına uygun olarak yapılacak işleri o görevde bulunanlarla birlikte saptama ve sıralama,	( )	( )	( )	( )	( )
Hedeflere ulaştıracak işleri uzun vadeli programlar halinde düzenleyebilme.	( )	( )	( )	( )	( )
Hedeflere ulaştıracak işleri kısa vadeli programlar halinde düzenleyebilme.	( )	( )	( )	( )	( )
İşlerin gerçekleştirilmesi sırasında beklenmedik engelleri dikkate alma,	( )	( )	( )	( )	( )
Program geliştirme uzmanlarıyla işbirliği yapabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütün ve alt birimlerinin çalışmalarını denetlemeye yarayan standartları (ölçütleri) belirleyebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Planlamada, örgütün değişen iç ve dış koşullarına uyum sağlayacak esnekliği sağlayabilme	( )	( )	( )	( )	( )
Planlama aşamalarını uygulayabilme,	( )	( )	( )	( )	( )

	Her Zaman Gereklidir	Ortadan Çok Gereklidir	Orta Sıklıkta Gereklidir	Ortadan Az Gereklidir	Hiç Bir Zaman Gerekli Değildir
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
ÖRGÜTLEME					
Planda saptanan amaçlara ulaşmak üzere çalışma grupları oluşturabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Var olan örgütü amaçlar doğrultusunda yeniden yapılandırabilme	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütün ve alt birimlerinde görevlendirilenlerin rol ve statülerini belirleyebilme.	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütün planında genel olarak belirtilen işleri ayrıntıları ile inceleyip, en az emek ve giderle görülebilecek şekilde bölebilmek,	( )	( )	( )	( )	( )
Her bölümün sorumlu olduğu işleri belirleyebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgüt şemasındaki her makamın en alttaki bir görevliye kadar görev yetki ve sorumluluklarını gösteren yazılı metinleri (el kitabı, yasa, tüzük, yönetmelik, görülecek işler v.b.) oluşturup görevlilere benimsetme,	( )	( )	( )	( )	( )
Oluşturulan örgüt şemasında belirlenen her birimin kullanacağı araç ve gereçleri belirleme, bu konuda uzmanlardan ve alt kademe personelinden yararlanabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Personelin belirlenip, atamalarını yapabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Her kademedeki kişilerin yetki ve sorumluluklarını belirleyebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Her kademedeki kişilerin iş görürken kimlerle, nasıl ilişki kuracaklarını saptayabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Danışma birimlerini oluşturma	( )	( )	( )	( )	( )
Danışma birimlerinin çalışmalarını yönlendirebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
YÜRÜTME (Emir, Kumanda, Yöneltme, İcra)					
Emir-kumanda zincirini (kimin kimden emir alacağını), oluşturma,	( )	( )	( )	( )	( )
Astları tüm yetenekleriyle tanıyabilme	( )	( )	( )	( )	( )
Astlardan nasıl davranış göstermelerini istiyorsa, kendisinin de öyle davranış gösterebilmesi,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütte yerleşik standart uygulama biçimlerini örnekleyip astlarını o yolda yetiştirebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Yürütmede astlarına hata payı tanıyabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Astlarını sürekli denetim altında tutabilmek için gereken önlemleri alabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Danışmalı yürütme düzenini kurup çalıştırabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütte iyi bir iletişim (Haberleşme) düzenini kurup çalıştırabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Verilen emirlerin sonuçlarını kısa sürede değerlendirebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Emirlerin yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uygunluğunu sağlama,	( )	( )	( )	( )	( )
Yanlışlığı ya da yanlış anlaşılan emirleri zamanında düzeltebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Yazılı ve sözlü emirleri terettüde yer bırakmayacak biçimde açık ve seçik olarak ifade edebilme,	( )	( )	( )	( )	( )

	Her Zaman Gereklidir	Ortadan Çok Gereklidir	Orta Sıklıkta Gereklidir	Ortadan Az Gereklidir	Hiç Bir Zaman Gerekli Değildir
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
İLETİŞİM (HABERLEŞME)					
1. Kişiler arası iletişimde iletişim unsurlarını tanıma,	( )	( )	( )	( )	( )
2. İletişim yöntem ve araçlarından yararlanabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
3. İletişim engellerini tanıyabilme	( )	( )	( )	( )	( )
4. İletişim engellerini giderici tedbirleri alabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
5. Örgütün yapı ve amacına uygun, kesiksiz iletişim sağlayacak teknolojik haberleşme sistemini kurabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
6. Yatay ve dikey iletişimin iki yönlü işlemesini sağlama,	( )	( )	( )	( )	( )
7. Rapor ve şikâyetlerin üstlere ulaşmasını sağlama,	( )	( )	( )	( )	( )
KOORDİNASYON (Uyumlaştırma, Eşgüdüm)					
1. Koordinasyon ile iletişim düzeni arasındaki ilişkiyi belirleyebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
2. Örgütteki insan ve madde kaynaklarını, örgüt amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir biçimde kullanabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
3. Personeli uyum içerisinde çalışmaya, gönüllü olmaya özendirme,	( )	( )	( )	( )	( )
4. Örgütteki birbirine aykırı bilgileri ve becerileri uzlaştırabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
5. Merkezden ve yerinden yönetim biçimiyle gerçekleştirilmeye çalışılan görevlerdeki aykırılıkları örgüt amaçları doğrultusuna yöneltebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
6. Eşgüdümü sağlama sürecinde uzman kullanabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
7. Örgütteki her bölümün diğer bölümlerin ne yaptıklarından haberdar olmalarını sağlayıcı düzeni kurabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
8. Aynı araç ve gereçlerden yeteri kadar birimin faydalanmasını sağlayabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
9. Gerekli gözlem yoluyla eşgüdümü sağlayabilme,	( )	( )	( )	( )	( )

	Her Zaman Gereklidir	Ortadan Çok Gereklidir	Orta Sıklıkta Gereklidir	Ortadan Az Gereklidir	Hiç Bir Zaman Gerekli Değildir
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
LİDER YÖNETİCİLİK					
Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için, tüm personelin bilgi ve becerileri dikkate alma	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütteki bireyler arası olumlu ilişkileri kurma,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütteki bireyler arası olumlu ilişkileri sürdürebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütteki gruplar arası olumlu ilişkileri kurma,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütteki gruplar arası olumlu ilişkileri sürdürebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Yaratıcılık ve girişkenlik,	( )	( )	( )	( )	( )
Dürüstlük ve içtenlik ilkelerine bağlılık,	( )	( )	( )	( )	( )
Nezaket ve hoşgörü özelliklerine sahip olma,	( )	( )	( )	( )	( )
Grubun deneyimlerini değerlendirip planları desenleme,	( )	( )	( )	( )	( )
Astlarını dıştan gelecek şikâyetlere karşı koruma ve haklı olduğu alanlarda sahip çıkabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgüt içindeki arkadaşlık karşısında değil yanında olmak suretiyle bu gücü örgüt amaçları doğrultusunda kullanabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütün işleyişinde olduğu kadar, yenileştirilmesinde de değişim ajanı olabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Mesleğinde gelişme ve gelişime istekli olarak bu amaçla alanıyla ilgili yayınları izlemek ve yetiştirici programlara katılabilmek,	( )	( )	( )	( )	( )
Personelin eğitim ihtiyacını saptamak ve görev içi eğitimle geliştirilmelerine önem vermek,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgüt olanaklarını çevre yararına kullanılmasını sağlamak,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgüt amaçlarıyla personelin gereksinmelerini dengede tutabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
İSTEKLENDİRME (Güdüleme-Motivasyon)					
Görevlerin yürütülmesinde, özendirici olanakları kullanabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Ödül ve ceza sistemini örgütün işleyişini daha etkili kılabilmek amacıyla kullanabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütte çalışanlar üzerinde yetki kullanmadan önce iletişim yollarını deneyebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Astların davranışlarını etkileyebilmek için, onların yeteneklerini ve bireysel gereksinmelerini tanıyabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Ast ve üstler arasındaki olumlu ilişkileri sürdürebilme	( )	( )	( )	( )	( )
Personelin olumlu yönlerini kuvvetlendirme, olumsuz davranışlarını giderecek eğitim programlarını hazırlatabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Görevlere yapılacak atamalarda eğitim durumları ve başarılı meslek kıdemlerini dikkate alma,	( )	( )	( )	( )	( )
Yetki ve sorumluluğu dengeli olarak dağıtabilme	( )	( )	( )	( )	( )
Yetki ve sorumluluk verilen makamların tüm personel tarafından bilinmesini sağlama,	( )	( )	( )	( )	( )
Astların kendilerinden ne beklendiğini, işlerini nasıl yürüteceklerini onlara açıklama,	( )	( )	( )	( )	( )
Astların, görev alanları ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmelerine yardımcı olabilme,	( )	( )	( )	( )	( )

	Her Zaman Gereklidir	Ortadan Çok Gereklidir	Orta Sıklıkta Gereklidir	Ortadan Az Gereklidir	Hiç Bir Zaman Gerekli Değildir
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
HALKLA İLİŞKİLER					
Örgütü içine dönük tutumdan kurtarıp, dış çevreye yönlendirebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütün başarısı ve topluma katkısını duyurabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Halkın güvenini alarak desteğini sağlayabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgütü etkileyen grupları ve liderleri örgüt yararına yöneltebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgüte ilişkin olumlu ve olumsuz eleştirileri değerlendirebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Basınla olan ilişkileri tarafsız, dürüst ve tutarlı bir biçimde düzenleyebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
DENETLEME (Kontrol ve Düzeltme, Değerlendirme)					
Denetleme amaçlarını belirleyebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Örgüt planında belirlenen amaçlara göre her bölümün standartlarını belirleyebilme, (Planlar, örgüt el kitapları ve emirler)	( )	( )	( )	( )	( )
Öncelikli denetleme noktalarını saptayabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Gerçekleşmiş olan durumu saptayabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Planda ki sapmaları saptayıp, yorumlayabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Sapmaların nedenlerine karşın düzeltici önlemlerin alınmasını sağlayabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Kontrol ve değerlendirme sonunda verimsiz örgüt ilişkilerini ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleyebilme,	( )	( )	( )	( )	( )
ARAŞTIRMA VE GELİŞTİRME					
Örgütün kuruluş ve işleyişine ilişkin sorunların çözümüyle ilgili araştırmalar yapabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Araştırma ve geliştirme çalışmalarında uzmanlardan yararlanabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Araştırma bulgularını dikkate alma,	( )	( )	( )	( )	( )
Kalkınma plan ve programlarının örgüte ilişkin önlemlerini kendi programlarına yansıtabilme,	( )	( )	( )	( )	( )
Astların, görev alanları ile ilgili araştırma ve geliştirme çalışmalarına yönelmelerine yardımcı olabilme,	( )	( )	( )	( )	( )

EK: III
Meslek Dereceleri

Kadro Adı	Meslek Derecesi
Polis Genel Müdürü	1
Polis Genel Müdür Yardımcıları	2
Müdür	3
Müdür Muavini	4
Baş Müfettiş	5
Müfettiş	6
Müfettiş Muavini	7

EK: IV

Araç Maddelerine İlişkin Ağırlıklar