



## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ADIYAMAN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNERĞİ



ÇELİK Mücahit\*



DURAN Hacı\*\*

### ÖZET

Bu araştırmada, Adıyaman Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyi ve iş tatminleri ölçülmüştür. Ölçümlerde 2001 yılı sonuçları ile 2010 yılı sonuçları karşılaştırılmıştır. 2001 yılında ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim belgesi alan bu kurumda örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyinde meydana gelen iyileşmeler gözlemlenmiştir. Merkezi ve bürokratik olarak yönetilen bir kamu kuruluşunda Toplam Kalite anlayışı ve uygulamasının ne kadar etkili olduğu da ortaya konmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Toplam Kalite Yönetimi, Merkezi ve Bürokratik Yönetim

### TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: ADIYAMAN EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ CASE

### ABSTRACT

In this study, the grades (levels) of organizational commitment and job satisfaction of Adıyaman Police Department's staff were measured. In these measurements, the results of the 2001 and 2010 were compared. In 2001, the improvements in the level of organizational commitment and job satisfaction were observed in this establishment which was received ISO 2001 Total Quality Management Certificate. As a result of this study, How to be effective in the conception and implementation of Total Quality in an establishment which was managed (governed) centrally and bureaucratically has been revealed.

**Keywords:** Organizational Commitment, Job Satisfaction, Total Quality Management, Adıyaman Police Department, Central and bureaucratic management.

\* Yrd. Doç. Dr., Adıyaman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [celik.mucahit@hotmail.com](mailto:celik.mucahit@hotmail.com)

\*\*Prof. Dr., Adıyaman Eğitim Bilimleri Fakültesi, [duranhaci@gmail.com](mailto:duranhaci@gmail.com)



## 1. GİRİŞ

1900'lü yıllardan itibaren sanayileşmenin artması, birçok ülkeye uluslar arası sermayenin girmesi, mevcut sermaye kaynaklarının artması ve buna bağlı olarak kapitalist ülke işletmelerinin seri üretime geçmesi, işletmeler ve ülkeler arası rekabeti arttırdı. Bu rekabet işletmeleri verimlilik sorunu ile yüzleştirdi. Malum olduğu üzere verimlilik artışı çabaları ile ilgili olarak ilk sistematik bilimsel çalışmaları Frederick Taylor yaptı. Daha sonra Taylor'ın çalışmalarını taban almakla birlikte eleştiren çalışmalar takip etti. Henry Fayol, Max Weber, Elton Mayo'nun çalışmaları gibi.

İşletmelerin gelişimlerini devam ettirebilmeleri, müşterilerine sundukları ürün ve hizmet paletini zenginleştirmelerine, daha kaliteli, ucuz ve kullanışlı ürünler üretmelerine ve iş süreçlerini sürekli analiz etmelerine, iyileştirmelerine ve performanslarını arttırmalarına bağlıdır. Bu doğrultuda, işletmelerin kalite, zaman, örgüt yapısı ve sağlığı, iç müşteri memnuniyeti için iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ölçmeleri önem kazanmaktadır.

Bu süreci sadece kar amacı güden işletmelere mal etmek yanlış olur. Çünkü müşteriye sunulan ürünler sadece fiziki ürünler değildir. Günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerde, hizmet üretimi en önemli sektör olmuştur. Hizmet sektörü, başlangıç sermayesi düşük fakat verimliliği yüksek olan bir sektördür. Hizmet üretimi, aynı zamanda tüketilen ürünün bizzat kendisidir. Yani hizmetin iyileştirilmesi müşteri memnuniyeti demektir. Bu araştırmanın örnekleme, güvenlik hizmeti üreten bir kamu kurumudur. Güvenlik hizmet üretimi aynı zamanda güvenlik hizmetinin tüketimi demektir. Dolayısıyla kurum çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerinin iyi olması, üretilen güvenlik hizmetinin de iyileşmesi anlamına gelir.

Türkiye'de son yıllarda güvenlik hizmeti üretimi alanında yeniden yapılanma ve kalite artırma çalışmaları başlamış bulunmaktadır. Özel güvenlik teşkilatlarının düzenlenmesi ile ilgili kanunun (Resmi Gazete,5188:2004) çıkması yeniden yapılanma kapsamında başlatılan çalışmalara örnektir. Bunun yanında klasik manada güvenlik hizmeti üreten polis teşkilatının yapısında ve hizmet üretimi süreçlerinde de çalışmalar başlamıştır. 2001 yılında "*Adıyaman Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri*" adlı çalışma (Duran, 2001) bu çalışmalarla ilgili bir örnektir. Kamu yönetimi alanında uzun zamandır Türkiye'de çağdaş yönetim tekniklerine bağlı düzenlemeler yapılmaktadır. Birçok kamu kuruluşu örgütsel bağlılığı arttırmak ve toplam kalitenin ölçülebilmesi için çaba sarf etmektedir.

Bu çalışmada Adıyaman Emniyet Müdürlüğü'nün örgütsel yapısı ve hizmet süreçleri ve verimliliği örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçütlerine göre incelenecektir. Bilindiği gibi bu ölçütler aynı zamanda toplam kalite yönetim anlayışının önemli faktörlerinden (Worsfold, 1999; Kitapçı, 2006) bazılarıdır.

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık farklı alanlarda sıkça araştırılan bir konudur. Bundan dolayı her araştırmacı, örgütsel bağlılığı, araştırma yaptığı konuya uyarlayarak tanımlamış, bu da birçok farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.



Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, “kişiyi organizasyona bağlayan psikolojik bir durum” olarak tanımlamaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3). Meyer ve Allen, başka bir eserlerinde ise “bağlılık” kavramını, doğal bağlılık olarak algılamış ve bunu işgören ve diğer birimler arasındaki ilişki olarak açıklamıştır (Meyer ve Allen, 1997:9). İşgören ve işletme arasındaki doğal ve psikolojik bağlar, işgörenlerin birbirlerine ve işletme yönetimine karşı duydukları sadakat, güven ve vefa ile alakalıdır. *Doğal bağlılık*, daha önceden tanışmayan, birlikte seyahat eden yolcular arasındaki bağlılık gibidir. *Psikolojik bağlılık* ise, işgörenin kendini işletmeye karşı, sorumlu ve borçlu hissetmesidir. Bu duygu son zamanlarda bizzat işletme yönetimi tarafından canlı tutulmakta, bu amaçla özel eğitim ve yönetim programları uygulanmaktadır.

Örgütsel bağlılık, *normatif, sürekli ve etkili bağlılık* olarak üç farklı şekilde incelenmektedir (Schultz, 2010:3). *Normatif örgütsel bağlılık*, işçinin iş yerine veya organizasyona karşı kendini yükümlü hissetme zorunluluğudur. Bu yükümlülük sadakat ve vazife ahlakı ile ilgilidir. İşçinin kendisini işletmeye karşı borçlu hissetmesi yukarıda belirtildiği gibi aynı zamanda doğal bir durum olarak görülmektedir. *Sürekli bağlılık*, işgörenlerin yıllarını işletmeye vermeleri ve adanmışlıklarıyla ilgilidir. İşçi çalıştığı ortama doğal bir ünsiyet duyarsa. Bu ünsiyetin kapsamına iş arkadaşları, yöneticiler, çalışma ofisleri, kendisiyle çalıştığı üretim araçları girer. İşçi kendisiyle çalıştığı ortama alışmasından ve bağlanmasından dolayı işletmeden ayrılmak istemez. Bu durum onu işletme amaçları doğrultusunda, fedakârlık yapmaya sevk eder. *Etkili bağlılık* ise, işgörenin duygusal olarak işletme amaçlarını içselleştirmesi, kendini işletme çalışanı olarak tanımlaması yani kurumsal kimlik inşa etmesi, iş yeriyle kendini özdeşleştirmesi ve örgütün amaçları doğrultusunda kendini adamasıdır.

Yukarıdaki örgütsel bağlılık türlerinin örnekleri şunlardır: çalışanların işletmenin çalışma kurallarına sadık kalmaları, bu kurallar doğrultusunda çalışmalarını ve sorumluluklarını yerine getirmeleri *normatif örgütsel bağlılığa* örnektir. Çalışanların “biz bu işletmeye yıllarımızı verdik” bilinciyle hareket etmeleri ve kendi emeklerini işletmeyle özdeşleştirmeleri *sürekli örgütsel bağlılığa* örnektir. Çalışanların iş vakitleri dışında ve ücretsiz de olsa işletmeye hizmet etme eğilimi göstermesi, işletmenin zarar görmesi durumunda kendisi zarar görmüşçesine üzülmesi *etkili örgütsel bağlılığa* verilebilecek en güzel örnektir.

## 2.1. İş Tatmini

İş tatmini bütün organizasyonlar, örgütler ve işletmeler için önemli bir değişkendir. Bundan dolayı bu konuyla alakalı birçok çalışma (Maslow 1943 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı; Vroom, 1964 Beklenti Teorisi; Herzberg, 1966 Çift Faktör Teorisi; Price and Müller, 1986 İş Tatmini Modelleri) yapılmıştır.

İş tatmini konusunda yapılan ve yukarıda anılan çalışmalar içerisinde Herzberg ve Vroom’un çalışmaları ön plana çıkar. Bu ikisinin çalışmaları iş tatminini yukarıda belirtilen 5 değişkenin yanında sosyal ve psikolojik değişkenlerin varlığıyla da ilişkilendirirler. Herzberg’e (1987 Çift Faktör Teorisi) göre, bazı faktörlerin (Motivasyon) varlığı iş tatmini sağlar, bazı faktörler (Hijyen) de iş tatminsizliğini oluşturur. Dolayısıyla ihtiyaçlar birbirini kesen iki farklı çizgi üzerinde yürür. Çalışanların kendilerini işinde gerçekleştirmeleri, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının, etkin örgütsel bağlılıkta değinildiği gibi, giderilmesinin teşviki



*motivasyon faktörlerini* oluştururken, kötü iş koşulları veya fiziksel koşullar, düşük ücret, yani normatif örgütsel bağlılıkta olduğu gibi, hijyen unsurlarını meydana getirir.

İş tatmini konusunda ilginç teorilerden bir diğeri Vroom'un beklenti-değer teorisidir. Vroom (1964, Expectancy Theory), bireyin akılcı davrandığını savunur. Karşılaştığı iki durum karşısında hedeflerine ulaşacak en tatmin edici yolu seçer. Dolayısıyla iş tatminini kişisel isteklere ve beklentilere indirger. Mesela terfi beklentisini, kendisi için öncelikli gören işgören, terfi etme umudu taşıdıkça, tatmin olma düzeyi artar. Ücreti birincil ihtiyaç olarak gören bir çalışan, terfi yerine yüksek düzeyde ücret aldıkça tatmin olur. Bu da bireye tercih etme konusunda tecrübe kazandır.

Tanımları çoğaltmak mümkündür, her ne kadar tanımlarda fark olduğu gözlemlense de genel olarak iş tatmini, “işten duyulan haz seviyesi” olarak algılanmaktadır. Bu haz seviyesi bazen kişinin işine vermiş olduğu emekle alakalı olabilir. Yani kişi yıllanmış emeklerinden dolayı haz duyar, tatmin olur. Bazen işin gelecekte kişiye sağlayacağı varsayılan fırsatlar ve imkânlarla alakalı olabilir. Kişi bu durumda işinin gelecekte kendisini önemli makamlara kavuşturacağını varsayarak şevkle çalışır ve işine karşı haz duyumsar.

Görüldüğü gibi her iki kavram da, yani örgütsel bağlılık ve iş tatmini, hem özel işletmelerin, hem de kamu kurum ve kuruluşların yapısını düzeltici, hizmette veya üretimde mükemmeli sağlama ve bunu müşterilerine sunma, işgörenler için işlerinden ve buna binaen hayatlarından memnun olma durumlarını oluşturmaya yönelik birbirini tamamlayıcı çabaları ifade etmektedirler. Bu çerçeveden konuya yaklaşıldığında, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işletmeler için çok önemli oldukları anlaşılmaktadır. Bu önem aynı zamanda kamu kuruluşları için de geçerlidir.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini toplam kalite sürecinde olan bir kurum için önemli hedeflerin başında gelmektedir. Çünkü toplam kalitenin sağlanması, öncelikle kurum çalışanlarının ve yöneticilerini işlerine gönülden bağlılıklarına dayanmaktadır. Sıfır hata ile hizmetlerin üretilmesi, müşteri memnuniyetlerinin tam olarak sağlanması, çalışanların çalışma arkadaşlarıyla ve yaptıkları işlerle uyumlu bir ilişki içerisinde olması toplam kalite yönetim sürecinin en önemli hedefidir (Duran, 2001:1).

Özel işletmeler, kamu kurum ve kuruluşları belli bir ürün üretmek için kurulurlar. Üretilen ürünler bazen fiziksel yani dokunulabilir olsa da bazen de hizmet gibi, sadece görülebilir veya hissedilebilir olabilir. Örneğin, Emniyet Müdürlüğü bürokratik ve güvenlik hizmeti sunan bir kamu kuruluşudur. Yani hizmet üreten bir kurumdur. Hizmet üreten kurumlar, müşteri memnuniyetini öncelikle, kendi içyapısında sağlamak durumundadır. Bu tür kurumların çalışanları aynı zamanda tedarikçi konumundadır (Duran, 2008). Çalışanlar hem hizmet üretiyorlar, hem de tedarikçi oluyorlar. Maddi ve teknolojik ürün sunumundan ziyade, güler yüz, dakiklık, hoşgörü, görev ahlakı ve takım ruhu gibi değerler ön plana çıkmaktadır. Takım ruhu ise, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, toplam kalite yönetim anlayışında olduğu gibi, hizmet üretim süreçleriyle doğrudan alakalıdır.



### 3.1 Kalite ve Toplam Kalite Kavramları

Toplam kalite konusu, son yıllarda irili ufaklı tüm işletmelerin, kamu kurum ve kuruluşların yoğunlaştığı bir konu olmuştur. Özellikle son yıllarda meydana gelen ve toplam kalite yönetimi akımı olarak da adlandırabileceğimiz bir süreç yaşanmıştır. Her kurum ve kuruluş kendi kalitelerini ortaya koymak için çalışmalar yapmış, bu çalışmaların sonucunda bazı iyileştirmelere gidilmiştir.

Geniş kapsamlı bir tanımlamada kalite, müşteri, işveren ve çalışan çemberinin mutluluğu ile birlikte bir ürünün ve/veya hizmetin iyi ya da kötü olma durumu olarak ifade edilmektedir. Bu tanımlamada çalışanlar bir çıkar çevresi olarak algılanmakta ve çalışan mutluluğu kalite olgusunun bir parçası olarak düşünülmektedir (Çoban, 2004:2).

Toplam kalite yönetimi bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve yüzde yüz müşteri tatminini sağlamak için, benimsenmesi gereken bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite Yönetimini başarmanın en önemli adımı Toplam Kalite Yönetiminin bir araçlar topluluğu değil, bir yönetim anlayışı olduğunu kavramaktır. Toplam Kalite Anlayışının en temel özelliği insana bakış açısıdır. Yüzyılların Kapitalist ve Marksist anlayışları değişmeye başlamış, materyalist temelli beyinler "insana değer veren" yaklaşıma muhtaç olur hale gelmişlerdir. Bu yaklaşım bizim kültürümüzde asırlardır zaten mevcut idi. İnsan, insan ve insan...Onlar olmadan hiçbir yönetim anlayışı ve ideoloji varlığını uzun süre sürdüremez (Ulukanoğlu, 2001:1).

Toplam kalite aynı zamanda insan kaynaklarıyla yakından ilgilidir. Çalışan elemanların tedariki ve onlarda aranan nitelikler üretim süreciyle yakında ilgilidir. İşletmelerde insan kaynaklarının seçim sürecinin temel aşamalarını 'iş analizlerinin yapılması', 'insan kaynakları planlaması', insan kaynakları tedariki –aday havuzu oluşturma-, ve insan kaynaklarının seçimi şeklinde sıralamak mümkündür. İnsan kaynağını bulma (tedarik etme); insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel gereksinimini karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir (Coşkun, 2001:1 ). Araştırma konumuz olan Adıyaman Emniyet Müdürlüğü, insan kaynakları bakımından tamamen merkezi idareye bağlıdır. Elemanlarını kendisi seçmez. Atanan elemanlarla çalışmak durumundadır. Her ne kadar kurum içinde insan kaynakları birimleri varsa da bu birimler sadece mevcut kadrolu çalışanların becerilerini geliştirme çalışmaları yapabilmektedir. Merkezi idare ise eleman alımında iki farklı kaynağı kullanmaktadır. Bu kaynaklardan birisi polislik eğitimi veren kurumlardan mezun olanlar, diğeri ise çeşitli eğitim kurumlarından merkezi imtihanlarla seçilerek alınan elemanlardır. Bu durum insan kaynakları açısından kurumun özerk davranmasını engellemektedir.

## 4. TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE

Türkiye'de kamu yönetimi, 1871 de çıkarılan "idare-i umumiye-i vilayet nizamnamesi" ile batılı manada merkezileşmeye başlamıştır. İkinci Abdülhamit dönemi boyunca idareyi merkezden yönetme eğilimleri gittikçe artmıştır. 1924 Anayasası'nın 11. Maddesinde ise, adli ve askeri konular, uluslar arası ekonomik ilişkiler, vilayet yönetimleri ve güvenlik konuları doğrudan merkezi idareye bağlanmıştır. Yerel yönetimler ise merkezi idarenin denetiminde özerk bir yapıya kavuşturulmuştur.



Günümüzde Türk kamu yönetimi üç farklı şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi merkezi yönetime doğrudan bağlı olarak örgütlenen, merkez ve merkeze bağlı taşra teşkilatlarıdır. Güvenlik, eğitim, sağlık, ulaşım vb. birçok alanla ilgili idari hizmetler bu merkezi yönetime bağlı olarak yürütülmektedir. İkincisi yerel yönetimlerdir. Belediye hizmetleri kapsamında örgütlenen idari birimlerdir. Üçüncüsü ise merkezi idareye bağlı olan özerk yönetimlerdir. TRT, Üniversiteler, Kitler vb. kuruluşlar da bu gruba girmektedir.

Araştırmamıza konu olan Adıyaman Emniyet Müdürlüğü, güvenlik hizmeti üreten bir kamu kuruluşudur. Merkezi idareye doğrudan bağlı olan, Adıyaman Valiliğine bağlı olarak çalışmaktadır. Ancak Emniyet müdürlüğü, yöneticileri, çalışanları, yönetim sorumlulukları, bütçe ve görevler doğrudan doğruya Emniyet Genel Müdürlüğü ve İçişleri Bakanlığına bağlı olarak belirlenir. Bu durum merkezi idareye bağlı olarak kamu hizmeti üreten, bütün merkez teşkilatları ve taşra teşkilatları için geçerlidir.

Merkezi yönetimlerin özellikleri genel olarak şu şekilde özetlenebilir: Kamu hizmetleri merkezde bulunan yöneticiler ve politika yapımcılar tarafından kanuna göre planlanır ve yürütülür. Taşra teşkilatları, merkezi idare tarafından öngörülen emirler, talimatnameler ve amaçlar doğrultusunda kamu hizmeti yürütür. Taşra'da kamu hizmetlerinin yürütülmesinde ihtiyaç duyulan finansal kaynaklar, doğrudan merkezi idarede bulunan politika yapımcılar ve yöneticiler tarafından tahsis edilir. Taşra teşkilatlarının özerk bir bütçeleme yapma imkânları yoktur. Taşra teşkilatlarında görevlendirilecek yönetici personel dahil, bütün elemanlar, doğrudan doğruya merkezi idare tarafından belirlenir ve atanır.

Merkezi yönetim sistemleri bilindiği gibi, hiyerarşiktir, görevler kademelendirme ilkelerine bağlı olarak yerine getirilir. Astların üstleri etkileme imkânları yok denecek kadar azdır. Astların verilen emirleri yerine getirmesi temel kuraldır. Görevlerin bir çoğu yasaya göre önceden yazılı olarak belirtilmiştir. Çalışanlar kuralları açıkça belirtilmiş olan disipline göre davranır. Disiplin en önemli kuraldır. Çalışanların özgün tecrübelerine dayanarak inisiyatif kullanma imkânları sınırlandırılmıştır. Şekli kurallar, ofisler hiyerarşisine göre düzenlenmiştir (Grint K,1998:136)

Türkiye'de kamu yönetimi konusunda yapılmış olan araştırmaların birçoğu, kamu yönetiminin verimsizliğinden bahs etmektedir. Bu durum yeni de değildir. Bilhassa kanunda belirtilen liyakat sisteminin tam oturmadığı kaynaklarda belirtilmektedir. Kaynaklar, liyakat sisteminin çeşitli bahanelerle işletilmediğini, kasıtlı olarak engellendiğini, 657 sayılı kanunun verimi düşük fakat maliyeti yüksek bir bürokrasi doğurduğunu anlatmaktadır (Kurtuluş, 1976:1-18).

Ayrıca Kamu kuruluşu çalışanlarının çalışmalarını düzenleyen devlet memurları kanununun açıklığı, düzenliliği ve tutarlılığı konusu da ciddi bir sorundur. Devlet memurları kanunu çok sık değiştirilmektedir. Kanun hükmündeki kararnameler konuyu içinden çıkılmaz bir karmaşaya itmektedir. Birçok kanun arasında tutarsızlık vardır. Danıştay'ın yaptığı içtihatlar ve yorumlar ise takib edilebilir olmaktan çıkmıştır. Metin biri birini nakz eden bir çok kanunu barındırmaktadır (Tutum, 1968:8-9). Bu durum kamu kuruluşlarında çalışma ve iş yönetimi alanında beklenen disiplinin ve verimliliğin gerçekleşmesine mani olmaktadır.

Türkiye'de kamu bürokrasisinin durumu hakkında 1971 yılında Bakanlar Kurulu kararıyla kurulan, İdari Reform Danışma Kurulunun, hazırladığı raporda şunlar ifade



edilmektedir: Birçok yönetici ve personel iş görme yerine biçimsel yöntemlere uymakta, düzeni sürdürmekte, insiyatif kullanmamakta, pasif kalmakta, sorumluluk yüklenmemektedir. Siyasi, ekonomik ve sosyal şartlar, idareye güveni sarsmaktadır. Manevi ve ahlaki zaafılar artmaktadır. Partizanlık, kayırma ve rüşvet yaygınlaşmaktadır...İdari çalışma disiplini yetersiz kalmakta, otorite eksikliği görülmekte, kanunlara uyma azalmakta ve idareye gölge düşürülmektedir (Güran, 1980:74).

#### 4.1 Bürokrasi

Merkezi yönetim sistemlerinin en önemli özelliklerinin başında bürokratik olmaları gelir. Bürokrasi çağdaş yönetim sistemleri alanında önemli bir yer işgal eder. Bürokrasi deyimi ilk defa, Fransız Vincent de Goumay tarafından 18. asrın ortalarında, “bürolarda çalışanların sosyal hayatta önemli bir siyasi güce sahip oldukları” anlamında kullanılmıştır. Kavram aynı zamanda iktidarı yani hükümeti kendi çıkarına kullanan memur grubu anlamına da gelir ( Seyyar, 2007:158).

Bürokrasi ilkin devlet yönetimi organları alanında ortaya çıkmıştır. Bilhassa ordu yönetimi, devletin resmi işleri, devletle ilgili endüstrilerde ve kilise yönetimleri alanında somutlaşmıştır. Mesela Almanya’da işbölümü, hiyerarşik yönetim ve görevlendirmeler suçlarının yakalanması, hapishanelerin idaresi, dilencilerin kontrolü ve ıslah evlerinin idaresi ile ilgili konularda 16 yüzyıldan itibaren bürokratik olarak şekillenmiştir (Kieser, 1989:40-64).

Her örgüt, çalışmasını örgüt içinde mutlak geçerliliğe sahip olan yazılı kurallara göre yürütür ve üyelerinden örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine uygun biçimde bir davranış birliği içinde bulunmalarını ister. Bürokrasinin en önemli özelliklerinden birisi olan işlemlerin önceden belirlenmiş yazılı kurallara göre yürütülmesi; örgüt amaçlarının mümkün olan en kısa zaman dilimi içerisinde başarılması, tarafsızlık, hızlilik ve verimlilik gibi amaçlara ulaşmak için olmazsa olmaz bir gereklilik olmasının yanı sıra, aynı zamanda hukuksal bir gerekliliktir. Bu yüzden, her yönetsel işlemin yasal bir dayanağının bulunması ve yasalara uygun olarak yapılması gerekir. Çünkü yönetsel işlemlerden doğan sorumlulukların saptanabilmesi için buna gerek duyulur. Bu zorunluluğun ve diğer zorunlulukların etkisi ile kamu bürokrasisinin özel sektördeki bürokratik örgütlerden daha çok kurallara bağlı ve biçimci olduğunu söylemek yanlış olmaz (Yılmaz, 2001:2).

Bürokrasinin bu tanımına rağmen, onu çağdaş bir yönetim şekli olarak gören teoriler de vardır. Bunların başında ise M. Weber’in kuramı gelmektedir. Weber Bürokrasiyi meşruluğu açıklanabilen, tanımlanabilen ve bilimselliği olan bir yönetim ve örgüt teorisi olarak kabul eder. Bürokrasi rasyonel ve hukuki temelli bir örgüt teorisidir. Weber’e göre, en rasyonel olan yönetim kadrosu, hiyerarşik bürokrasiye uygun kurulmuş olmalıdır. Bu tip yönetim anlayışında, yetki ve sorumluluk kanun ve yönetmeliklere göre tanımlanır, amir-memur rolleri hiyerarşiye/kademelendirmeye göre ayrılır ve genel kurallara göre çalışma yapılıdır (Bursalıoğlu,1978 :19).

Bürokratik yönetim anlayışına göre bir örgütte/kurumda yönetim organı, karar alma, planlama, koordinasyon ve icracı memurlardan oluşur. Yönetim, bir toplumda tabandan yukarıya doğru çıktıkça daralan bir yapı içinde örgütlenir ve genel kural ve ilkelere göre çalışan profesyonel atanmış görevliler topluluğundan oluşur. Bu yapı içerisinde işlerin



yürütülmesine yani devlet idaresinde bir işi yapabilmek için alınması gereken izin, onay, imza ve uyulması gereken kurallar ve işlemler bütününe ise “bürokrasi” denir (BSTS, 2004). Yönetimi oluşturan birimlerin idarecileri, karar organlarının yöneticileri tarafından tayin edilir. Ancak atananlar yine de görevlerini yaparken yasaya ve yönetmeliğe göre davranmak ve karar organı yetkilisi tarafından her defasında görevlendirilmek durumundadırlar. Otonom hareket etme imkanları yoktur.

Bürokratik yönetim anlayışı ile ilgili olarak çok farklı teoriler olmakla birlikte bunlardan iki tanesi araştırmamız için önemlidir. Çünkü araştırma örneklemimiz bu iki teorinin özelliklerine göre istihdam edilmektedir. Bunlardan birincisi klasik bürokratik hizmet anlayışıdır, diğeri de Demokratik bürokrasinin hizmet anlayışıdır. Klasik bürokrasiye göre bürokrasinin amacı, devlet aygıtını ve düzenini denetlemek, topluma devletin gücünü göstermek, toplum taleplerini devletin yasalarına ve yönetmeliklerine göre yeniden biçimlendirmek ve devletin vatandaşlara ve vatandaşların devlete karşı olan sorumluluklarını güvence altına almaktır. Demokratik bürokratik anlayışın amacı ise, resmi kurumların üstlendikleri hizmetlerin bilgi ve uzmanlığa göre dağıtılmasını, işlerin verimlilik, insani şefkat ve çağdaş iletişim biçimleriyle halka ulaştırılmasını sağlamaktır (Seyyar., 2007:159).

Adıyaman Emniyet Müdürlüğünde bu hiyerarşik ilişki, yasayla düzenlenmiştir. Bu durum Anayasamızda ve 657 sayılı devlet memurları kanununda şu şekilde belirtilmektedir: Devlet memuru amirlerin verdiği emri yerine getirmekle yükümlüdür. Görevlerini iyi ve doğru bir şekilde yürütürken amirlerine karşı sorumludur. Verilen emir kanuna aykırıysa durumu amire bildirmek zorundadır. Amir yazılı olarak uygulamada ısrar ederse, emri yerine getirir, doğacak yasal sorumluluk bu durumda amire aittir (Anayasa, 137 ve DMK, 11).

Türk mevzuatında, kamu görevlilerinin uyacakları davranışları ve görevlerini, görevlerinin yapılması için uyulması gereken kuralları gösteren ve karşılaştıkları sorunlarda onlara yol gösterecek, özel olarak düzenlenmiş “657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu” mevcut bulunmamasıyla birlikte, kamu yönetimin yapısını etkin, modern ve ihtiyaçlara cevap verebilecek düzeyde, davranış kurallarını içeren hukuki düzenlemeler bulunmamaktadır. Söz konusu kanun, memurların görev ve sorumluluklarını açıkça belirlemiştir. (Ömürgönülşen, 2008:12; Yetkin, 1992:27-34):

Araştırma örneklemimiz bu yönüyle, örgütsel bağlılık ve toplam kalite yönetim ilkeleri bakımından düşünüldüğünde istenen düzeyde esnek değildir. Yöneticilerin yasaya rağmen farklı davranma imkanları yoktur. Polis yönetimleri ise genellikle hiyerarşiktir. Butler’e göre, “Polis yöneticisi, en üst yetkilinin belirlediği politikalar doğrultusunda sonuçlar elde etmek üzere, emrindeki üniformalı ve sivil personeli motive etmek, yönetmek ve kontrol etmekten sorumlu olan kişidir”. Poliste karar verme, genelde ekip adına “amirin” sorumluluğundadır (Aydın,2001 :5)

Merkezi idarenin bürokratik bir kuruluşu olan Adıyaman Emniyet Müdürlüğünde işler, sorumluluklar ve görevler işbölümü ilkesine bağlı olarak düzenlenmiştir. İşbölümü kuralı yasalarla tanımlanmıştır. Her iş ve görev için merkeze bağlı ve biri birlerinden bağımsız müstakil birimler vardır. Bundan dolayı birimler arası işbirliği birim amirlerinin emirleri ve inisiyatifleri ile gerçekleşir. Birimler arasında işin kuralı gereği kesin hatlar vardır.





Son yıllarda kamu yönetiminde Toplam Kalite Yönetim sisteminin uygulanması konusunda Devlet Planlama Teşkilatı ve ilgili birimlerce çok sayıda öneri geliştirilmiş bulunmaktadır. Bazı Kamu kuruluşları da kendi iç sistemlerini ve dahili yönetim süreçlerini geliştirme ve iyileştirme yönünde tedbirler almaktadır. Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonunca hazırlanan raporda bu doğrultuda görüşler ve öneriler savunulmaktadır. İlgili raporda şu görüşler yer almaktadır: “Toplam Kalite Yönetiminin; kamu yönetiminde bürokrasinin asgariye indirilmesi için de uygulanabilirliği vardır. Çünkü, ülkemizde kamu yönetimi, aşırı bürokrasiden dolayı hantallaşmıştır. Bu hastalıktan vatandaş kadar, bürokrasinin içindeki çalışanlar da şikayet etmektedir. Yetki-sorumluluk dağılımı dengesizdir. Yetkisi ölçüsünde sorumluluğu olmayan bir kişi yetkisini kötüye kullanabileceği gibi, sorumluluğu nispetinde yetkisi olmayan bir memur da iş yapamaz hale gelir ve sistem tıkanır. Şirketler müşterisi, bürokrasi de vatandaş için vardır (DPT, 2000:63)

İlgili raporda kamu yönetiminde TKY anlayışı savunulurken, hizmet üretimi ile mal üretimi arasındaki farka işaret edilmekte. Hizmetin aynı zamanda tüketilen ürünün bizzat kendisi olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla hizmetin iyileştirilmesi doğrudan doğruya müşteri memnuniyeti olarak algılanmaktadır. TKY anlayışının kamuda uygulanması halinde, Erişilebilirlik, Zamanlılık, Tamlık, Doğruluk, Profesyonellik, Güvenilirlik, Güvence, Anlaşılabilirlik, Süreklilik, Esneklik. Bu kriterler, hizmeti oluşturduğu gibi devletin vatandaşına vereceği hizmetin kalitesini de belirler (DPT, 2000:64)

Görüldüğü üzere ülkemizde kamu hizmetlerinin işleyişi ayrıntılı kurallara bağlanmış ve bu kurallar yönetimin işleyişini yavaşlatmaktadır. Şartlara ve zamana fazla dayanamayan bu kurallar, değişmek zorunda kaldığından sık sık kanun ve yönetmelik değişiklikleri zorunlu hale gelmektedir. Türk kamu bürokrasisinin sorunu; otorite hiyerarşisinin katılığı, yetkilerin üst basamaklarda toplanması, gizlilik, siyasi-idari güçle uzmanlık gücü arasındaki çatışma, kuralların yoğunluğu, kırtasiyecilik, takdir yetkisinin daraltılması, siyasallaşma, kendi kendini yenileyememe ve dolayısıyla verimsizliktir (Ekinci, 2008:6).

#### 4.2 Emniyet Müdürlüğünde Toplam Kalite

Emniyet Teşkilatı, kendi özel kanunu (3201 sayılı kanun, Kabul Tarihi: 4/6/1937 Yayımlandığı R.Gazete: Tarih: 12/6/1937) ve bağımsız bütçesi olan, fakat genel idare içinde İçişleri Bakanına bağlı bulunan bir Genel Müdürlüktür. Teşkilat mensupları da diğer kamu görevlileri ile aynı statüye sahiptir. Yani 657 sayılı devlet memurları kanununa tabiidirler. **Emniyet teşkilatının görevi:** Yasal çerçeve içerisinde, suçlularla mücadele etmek, bu suçların işlenmeden önlenmesini sağlamak, kamu düzenini korumak, suçluları adli makamlara intikal ettirmek, kamu hizmetlerini yerine getirmek, kısaca; “memleketin emniyet ve İnzibatına taalluk eden her türlü umum ve muamelatı takip ve o baktaki muhaberatı idare etmektir” (Teşkilat Nizamnamesi, 1913:1).

Emniyet Teşkilatında veya Müdürlüklerinde TKY alanında yapılan ilk çalışmalar 1999 yılına aittir. Etiler Polis Eğitim Merkezi Müdürlüğünde başlatılan toplam kalite yönetimi çalışmalarını daha sonra kalite belgesi alan müdürlükler takip etmiştir. Bu bağlamda Adıyaman Emniyet Müdürlüğü, Etiler Polis Eğitim Merkezi Müdürlüğü’nden sonra, 12/12/2001 tarihinde kalite belgesi (ISO 9001 Kalite Yönetim Belgesi) alan ikinci İl Emniyet Müdürlüğü olmuştur. İzlenen kalite politikası genel anlamda şöyle özetlenebilir; İl Emniyet



Müdürlüğü'nün sorumluluk alanına giren tüm hizmetleri, müşteri (vatandaş) memnuniyetini maksimum düzeyde sağlamak amacıyla, kendini sürekli geliştiren, etkin, verimli, çağdaş, sorumluluk sahibi örnek bir teşkilattır.

Toplam kalite yönetimi uygulaması herhangi bir kalite belgesinin alınmasıyla sınırlanacak bir uygulama değildir. Ama bu belgenin alınması da, verilen hizmette kalite unsuruna dikkat edildiğini gösteren çok önemli bir realitedir. Bu belgenin alınması için ulaşılan standartları bir başlangıç olarak görmek gerekir. Kalite uygulamalarında asıl olan, iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak bunun için de iç müşteriyi oluşturan teşkilat çalışanlarını sürekli eğitmek, örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırıcı faaliyetlerde bulunmak, çalışma koşullarını düzeltmek, kullanılan araç-gereçleri periyodik olarak yenilemek vb. çalışmalarda bulunmaktır. Çalıştığı kurumda mesut olan personel, vatandaşa daha iyi hizmet vermeye çalışacak, böylelikle toplam kalite anlayışının en büyük yapı taşı olan müşteri memnuniyetini sağlayacaktır. Toplam kalite yönetimi uygulamaları, personelde bu etkileri yaratmak için, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi yardımcı faktörlerden faydalanır ve bu politikanın çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlamaya çalışır.

## **5. MEVCUT ÇALIŞMA**

### **5.1 Amaç**

Bu araştırmanın amacı, Adıyaman Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmin düzeylerini, örgütsel bağlılık derecelerini, kurum kültürünü benimsemelerini, motivasyonlarını, iş ve takım arkadaşlarıyla uyumluluklarını, kararlara katılma derecelerini, gerektiğinde inisiyatif kullanma becerilerini ve sorunlarını çözme kapasitelerini değerlendirmektir. Bu değerlendirme yapılırken kurum çalışanlarının 2001 yılındaki tutumları ile 2010 yılındaki tutumları aynı ölçeğe göre karşılaştırılmıştır.

### **5.2 Yöntem ve Değerlendirme Biçimi**

Bu çalışmada, literatür taraması ve alan araştırması olmak üzere iki temel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Teorik bilgiler literatür ve çeşitli bilimsel çalışmalardan elde edilen bilgileri, ampirik araştırma ise Adıyaman Emniyet Müdürlüğü çalışanlarına uygulanan 700 tane anketten elde edilen verilere dayanmaktadır. Analiz sonuçlarının mümkün olduğunca gerçekleri yansıtması için tüm anket kağıtları tek tek incelenmiş ve 575 anketin değerlendirilmeye alınmasına karar verilmiştir.

Ankette kişisel bilgilerden sonra 64 tane soru sorulmuştur. Elde edilen veriler SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Science) programı yardımıyla bilgisayar ortamında değerlendirilmiştir. Hazırlanan anket çalışmasında, Mathev Miles'in örgüt sağlığı konusunda ileri sürdüğü faktörleri esas alan bir ölçek hazırlandı ve bu ölçek anket şeklinde 9 yıl önce (2001) Adıyaman Emniyet Müdürlüğü çalışanlarına uygulandı. Aynı anket şu an yine uygulanarak çalışmamıza konu olan soruların cevapları aranmak için tekrarlanmıştır. Araştırma 9 yıllık bir zaman dilimini kapsayan bir süreç analizidir.

Miles'in bu on faktörünün durumunu ortaya koyacak nitelikte alt başlıklar hazırlandı ve her faktörü kendi başına ölçen bağıl değişkenler hazırlanarak örgütsel yapının toplam



kalite yapısına uygunluğu 2001 ve 2010 yıllarında olmak üzere iki kere test edildi. Test sonuçları “Bulgular” başlığı altında sunulmaktadır.

## 6. BULGULAR

### 6.1 Amaçların Ortaklığı

Amaçların Ortaklığı	2010				2001			
	N	Ort.	Sp.	%	N	Ort.	Sp.	%
Amaçların Bilinmesi	571	1,82	0,941	80	176	2,09	0,94	75
Görev Bilinci	573	2,13	1,06	72	177	2,55	1,18	63
Görevleri Yapabilme Yeteneği	573	2,43	1,13	64	176	2,58	1,18	63
Halkın Güvenliği İçin İmkan Kullanma	566	1,67	0,75	83	176	1,85	0,84	78
Amaçlara Ulaşma Gayreti	568	1,49	0,84	88	177	1,61	0,81	80
Ortalama		1,9		77,4		2,13		71,8
Valid N (List)	554				174			

**Tablo 1:** Amaçların Ortaklığına Katılım Düzeyi

Tablo 1 de iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyinin göstergesi olarak seçilen “amaçların ortaklığı” değişkeni konusunda, emniyet müdürlüğü çalışanlarının tutumları likert ölçeği ile ölçülmüştür. Tablo’da 2001’de Duran’ın yaptığı çalışmada vardığı sonuçlarla, bizim vardığımız sonuçlar karşılaştırılmaktadır.

Bir örgütte çalışanların işletmenin amaçlarına katılım düzeyi, örgütsel bağlılık için çok önemlidir. Örgütsel bağlılığı belirleyen ana faktörlerden birincisi, kurum çalışanlarının örgütsel amaçlar konusundaki ortaklığıdır. Bu amaçları paylaşmasıdır. Amaçların ortaklığı, tabloda görüldüğü gibi, amaçların bilinmesi, amaçlarla ilgili görev bilinci, görevlerin yapılabilirliği, çalışanların görevlerle ilgili imkânlarını kullanabilmesi ve amaçlara ulaşma konusundaki gayrete bağlı olarak ölçülmüştür. Söz konusu beş faktör, örgüt amaçlarının personelce paylaşımını tamamlayan faktörlerdir.

Emniyet müdürlüğü çalışanlarının kurumun amaçlarının ortaklığına inanmaları ve katılma düzeyleri tabloda görüldüğü gibi, 2001 den 2010 gelindiğinde nisbeten bir artış göstermiştir. 2001 de amaçların ortaklığı konusundaki tutum düzeyi, 2,13 iken, 2010 da bu oran 1.90 olmuştur. Likert ölçeklerinde tutum ölçümleri 1-5 aralığına göre yapılır. En yüksek olumlu tutum bu çalışmanın skalasında 1, en düşük olumsuz tutum ise 5 kabul edilmiştir. Ancak Türkiye’de istatistiki yorumların 100’lük sistem üzerinden yapılması bir gelenek olmuştur. Biz de araştırmamızda bu durumu göz önünde bulundurduk. 1-5 aralığının 100’lük sistemdeki karşılıklarını da tabloda gösterdik. Bütün tablo yorumlarını da yüzlük sistemdeki değerlere göre yaptık.

2001 de yapılan araştırmada denek sayısı 177 dir. 2010 araştırmasında ise 575 tir. Ancak katılımcıların tamamı her soruya cevap vermediği için toplam rakam tablolarda görüleceği gibi değişmektedir. Bu değerler sonucu etkileyecek nitelikte değildir.



Tablonun sonuçlarına bakıldığında amaçların ortaklığını etkileyen bütün değişkenlerde, 2001'den 2010'a gelindiğinde pozitif yönde bir iyileşmenin olduğu anlaşılmaktadır. 2001'de amaçların bilinmesi düzeyi %75 iken, 2010'da bu oran %80 olmuştur. Görev bilinci düzeyi 2001'de %63 iken 2010'da %72'ye çıkmıştır. Görevleri yapabilme yeteneği, 2001'de %63, 2010'da %64 olmuştur. Personelin imkânların kullanabilme konusundaki tutuma bakıldığında ise, 2001'de %78, 2010'da ise %83'e çıkmıştır. Örgütsel amaçlar uğruna gösterilen gayret düzeyi %80'den %88'e çıkmıştır.

Genel tutuma bakıldığında ise yani örgütsel amaçlara katılım düzeyi %71.8' den % 77.4' çıkmıştır. 2001 den 2010' gelindiğinde Adıyaman Emniyet Müdürlüğü çalışanların kurumsal amaçlara katılım düzeyinde yaklaşık 6 puanlık bir artışın olduğu söylenebilir. Ayrıca her iki sonuç da emniyet müdürlüğü çalışanlarının örgütsel amaçlara katılım düzeyinin iyinin üstünde olduğu saptanmıştır.

## 6.2 İletişim Düzeyi

İletişim Düzeyi	2010				2001			
	N	Ort.	Sp.	%	N	Ort.	Sp.	%
Kurumsal Gelişmeleri Takip Etme	542	2,55	1,134	61	176	2,71	1,16	57
Önerilerin Yetkililere İletilebilmesi	569	2,97	1,221	51	177	3,15	1,29	46
Kurumsal Değişmeleri Sorgulayabilme	570	2,83	1,192	54	176	3,07	1,18	50
Alınan Kararları Öğrenme Özgürlüğü	569	2,79	1,180	55	176	3,03	1,22	50
Halkın Şikâyetlerini Değerlendirme	571	1,98	,952	76	177	2,07	,99	75
Kurumsal Süreçlerin Açıklığı	569	2,54	1,316	61	175	2,66	1,26	60
Ortalama		2,61		60		2,78		56
Valid N (List)	518				173			

**Tablo 2:** İletişim Düzeyi

Bir örgütte iletişim düzeyinin iyi olması işletme çalışanlarının örgütsel bağlılığını ve iş tatmin düzeylerini artırıcı bir rol oynar. İşletmede veya her hangi bir kurumda çalışan işgören çalıştığı ortamda kendini iyi ifade edebilecek etkin bir iletişim kurabilirse, kendini çalıştığı kuruma feda edercesine bir bağlılık sergileyecektir.

Adıyaman Emniyet Müdürlüğünde yapılan bu çalışmada iletişim düzeyi, tablo 2'de de görüldüğü üzere, işgörenlerin çalıştıkları kurumların veya birimlerin gelişimlerini takip etme, ürettikleri verimli fikirleri yetkililere iletebilme cesareti ve imkanı, kurum içindeki değişiklikler hakkında fikir beyan edebilme özgürlüğü, alınan kararları öğrenme özgürlüğü, halkın şikâyetlerini değerlendirme ve kurum içerisinde işleyen süreçleri açık bir şekilde takip edebilme değişkenlerine bağlı olarak ölçülmüştür.

Tabloda görüldüğü gibi kurumsal gelişimleri takip etme 2001'de %57, 2010'da ise %61; önerileri yetkililere iletebilme kapasitesi %46'dan %51'e; değişimleri sorgulayabilme tutum düzeyi %50'den %54'e; kararları öğrenebilme imkânı %50'den %55'e; halkın şikâyetlerini göz önünde bulundurma tutumu %75'den %76'ya; kurumsal süreçlerin açıklığına inanma düzeyi ise 2001'den 2010'a gelindiğinde %60'dan %61'e çıktığı



görülmektedir. İletişim düzeyinin genel ortalamasına bakıldığında ise %56'dan %60'a çıktığı tablodan anlaşılmaktadır.

Yukarıda görüldüğü gibi, iletişim düzeyi, amaçların ortaklığa göre daha düşük olmuştur. Bu durum hem 2001 yılındaki ölçümde, hem de 2010 yılındaki ölçümde aynı şekilde gerçekleşmiştir. Ancak 2001 yılına göre göreceli bir iyileşmenin olduğu da anlaşılmaktadır. İletişim düzeyinin düşük çıkma nedeni Emniyet Müdürlüğü'nün örgütsel yapısının hiyerarşik ve bürokratik olmasıdır. Ortaya çıkan sonuç, merkezi olarak örgütlenmiş olan kamu bürokrasisinin yapısından kaynaklanmaktadır. Alt düzeydeki elemanların, fikirlerini amirlerine açıkça söylemesi zaten mevcut polis yetkileri usulu ve devlet memurları kanununa göre doğru kabul edilmez.

### 6.3 Güç Dağılımı

Güç Dağılımı	2010				2001			
	N	Ort.	Sp.	%	N	Ort.	Sp.	%
Görevle Uyumlu Yetkilendirme	553	2,80	2,409	55	175	2,94	1,22	53
Görev Yetkilerini Özgürce Kullanma	567	3,13	1,246	47	175	3,37	1,24	40
Kararların Ortak Alınması	572	3,31	1,260	42	176	3,32	1,25	40
Kararlara Katılma	571	2,98	1,328	51	175	3,25	1,34	44
Kararları Özgürce Sorgulama	571	2,62	1,251	60	176	3,05	1,31	50
Ortalama		2,96		51		3,18		45
Valid N (List)	534				171			

**Tablo 3: Güç Dağılımı**

Güç dağılımı ve kararlara katılma konusu toplam kalite sürecindeki kurumların temel sorunlarından biridir. Güç dağılımı, yetkilerin yasal sorumluluklarla ve kurum iç tüzüğüyle gerçekleşir. Yetkilerin kimler tarafından ve hangi sıfatlarla kullanılacağı işletme tüzüğünde, devlet organlarının da ise yasalarla belirlenmiştir. Toplam kalite yönetimi yetkilerin yasalar veya tüzük çerçevesinde kullanılmasını, ancak bu yetkilerin içeriğinin belirlenmesine kurum çalışanlarının da müdahil olmasını ister. Özellikle kararların uygulanmasından ziyade, kararların alımı aşamasında çalışanların fikirlerinin de sorulması esasına dayanır

Adıyaman Emniyet Müdürlüğü'nde yapılan bu çalışmada güç dağılımı hakkında çalışanların tutumunu anlayabilmek için; çalışanların yaptıkları işlerdeki yetki düzeyleri, yetkilerinin yaptıkları işle uyumluluğu, işletmeyi veya herhangi bir süreci ilgilendiren bir konuda kararlara katılımları ve alınan kararları özgürce eleştirebilme düzeyleri incelenmiştir. Çalışanların genel itibarıyla güç dağılımı ve kararlara katılma konusunda tablo 3'de görüldüğü gibi, çok olumlu bir kanaat sahibi olmadıkları anlaşılmaktadır.

Değişkenler bazında konuya bakıldığında 2001'den 2010'a gelindiğinde geçen süre içerisinde her değişkende olumlu bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Emniyet personelinin yerine getirdiği görevle uyumlu yetkilendirildiğini düşünenlerin oranı 2001 yılında %53'ten 2010 yılı itibarıyla % 55'e; sahip oldukları bu yetkiyi kullanma özgürlüğünün % 40'dan %47'ye; kararların kurum içerisinde ortak alındığı kanaatini taşıyanların oranı %40'dan



%42'ye; alt kademedeki işgörenlerin kararların alınmasında etkili olduklarını düşünenlerin oranının %44'den %51'e ve alınan kararların kurum içerisinde özgürce tartışılabildiğini düşünenlerin oranı %50'den %60'a yükselmiştir. Güç dağılımı ve kararların alınması sürecine katılım oranının neden bu kadar düşük olduğu konusunda yapılan araştırmalarda, 2001 yılında yapılan çalışmada da bahsedildiği üzere, emniyet müdürlüğünün yasal durumunun böyle bir sonucu zorunlu kıldığı anlaşılmıştır. Çünkü güvenlik hizmeti üreten bu kurumda hiyerarşik prosedürler yasalarla belirlenmiştir. Ast üst ilişkileri geleneksel uygulamalara ve bu konudaki yasalara bağlı olarak uygulanmaya devam etmektedir. Bu teamülün değişmesi, yetkilendirmenin tabana yayılması, karar süreçlerine bütün ekip çalışanlarının katılması bir dizi yasal değişikliğin yapılmasını gerektirmektedir. Sonuç olarak uygun güç dağılımı, yetkilendirme ve kararlara katılma konusunda toplam kaliteye uygun bir puan ortalamasının çıkmamasının nedeni, yönetimin özel uygulamalarından kaynaklanmıyor, bu konudaki yasalardan ve çok eskiden beri süregelen teamüllerden kaynaklandığı söylenebilir.

#### 6.4 Kaynakların Verimli Kullanımı

Kaynakların Verimli Kullanımı	2010				2001			
	N	Ort.	Sp.	%	N	Ort.	Sp.	%
Verilen Görevleri Yapabilme	574	2,25	,984	69	174	2,65	1,20	62
Uzmanlaşılan Alanda çalışma	574	3,65	1,245	34	175	3,65	1,25	34
Görevsel İsteklerin Kenetlenmesi	571	3,57	1,139	36	175	3,54	1,18	37
Görevlerin Yapılabilirlik Derecesi	571	3,36	1,255	41	172	3,40	1,27	40
Görevsel Kaynaklara ve Bilgilere Ulaşılabilme	567	2,35	1,093	66	175	2,67	1,14	60
Teknolojik Kaynakları Verimli Kullanma	563	2,27	1,053	68	173	2,68	1,15	60
Ortalama		2,90		52		3,09		48
Valid N (List)	547				170			

**Tablo 4: Kaynakların Verimli Kullanım Düzeyi**

İşletmelerde israfı önlemede ve üretime giren hammadde miktarını azaltarak maliyetleri minimuma çekebilmek için kaynakların verimli kullanımı büyük önem taşımaktadır. Kamu kurumlarında da bu durum aynıdır. Var olan kaynakların (para, sarf malzemesi, vakit, insan kaynakları vb.) verimli kullanımı aynı zamanda toplam kalite yönetimi sürecini yaşayan kurum ve kuruluşların birincil hedeflerinden birisidir. Emniyet müdürlüğünde kaynakların verimli kullanımını belirleyecek altı değişken tespit edilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi bu değişkenler, verilen görevlerin yapılabilirliği, görevlerin konusunda uzman olan elemanlara verilmesi, birim amirleri ile ekip çalışanlarının hizmet üretiminde ortak amaçlara sahip olması, çalışanların yaptıkları işlerin çok yorucu ve yıpratıcı olmaması, görevle ilgili kaynak bilgilere istendiğinde hemen ulaşılabilmesi ve kurumdaki teknolojilerin verimli kullanılmasıdır. Kaynakların kullanımı konusunda da ankete katılanların çok da olumlu bir intibaya sahip oldukları söylenemez. Ancak 2001 yılına oranla daha olumlu bir düşünce hâkimdir. Bu düşüncenin oluşumunda son yıllarda kamu mali yönetimi kanununda yapılan “saydamlık ve hesap verilebilirliğin” etkili olduğu düşünülmekle beraber çalışanlarda, eldeki kaynakları verimli kullanma bilincinin arttığı da söylenebilir. Bu bilinç



2001-2010 yılları arasında yaşanan ekonomik krizlerin ve ekonomik darboğazların, buna bağlı olarak da kurumların bütçelerinin istenilen oranda arttırılamamasının bir sonucu olabilir.

Adıyaman Emniyet Müdürlüğü'nde yapılan bu çalışmada kaynakların verimli kullanımı hakkında altı birbirini tamamlayıcı değişken belirlenmiş ve sonuçlar tablo 4'te verilmiştir. Genel ortalamaya bakıldığında %4'lük gibi (%48'den %52'ye) olumlu bir artışın olduğu anlaşılmaktadır.

## 6.5 Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Örgütsel Bağlılık Düzeyi	2010				2001			
	N	Ort.	Sp.	%	N	Ort.	Sp.	%
Kurumsal Aidiyet Bilinci	549	1,73	,96	82	175	2,02	1,23	75
Mesleğini Sevme Bilinci	569	2,56	1,06	61	175	2,50	1,14	63
Mesleki ve Kurumsal Kararlılık	568	2,53	1,32	62	175	2,74	1,32	56
Mesleki ve Kurumsal Güven	567	2,17	1,10	71	175	2,40	1,25	65
Mesleki ve Kurumsal Değerlere İnanç	560	2,27	1,15	68	175	2,52	1,24	62
Ortalama		2,25		69		2,43		64
Valid N (List)	520				175			

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Düzeyi

Emniyet müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin, 2001 yılında yapılan araştırmada iyi düzeyde olduğu bulgulanmıştır. 2010 yılındaki araştırmada ise bu bulguyu destekleyici sonuçlar çıkmıştır. Genel ortalamaya bakıldığında örgütsel bağlılık düzeyinin 2001 yılında %64 olduğu ve bu oranın 2010 da %69 düzeyine çıktığı görülmüştür. Toplam kalite uygulamalarının geçen zaman süresince örgütsel bağlılık düzeyini ilgili kurumda arttırdığı anlaşılmıştır.

## 6.6 Moral ve Motivasyon

Moral ve Motivasyon Düzeyi	2010				2001			
	N	Ort.	Sp.	%	N	Ort.	Sp.	%
Kurumsal Başarı Çabası	550	2,18	1,054	70	174	2,12	1,03	73
Mesleki Sorumluluk Bilinci	565	2,29	1,001	68	175	2,44	1,09	64
Grup Bilinci ve Uyum	569	2,05	,961	74	173	2,21	1,05	69
Ekip Ruhu ve Bilinci	572	2,31	1,052	67	175	2,44	1,13	64
Sağlıklı İlişkiler ve Dostluk	569	2,87	1,243	53	174	3,02	1,26	50
Çalışmaların Ödüllendirilmesi	562	3,14	2,541	47	172	3,26	1,30	43
Ortalama		2,47		63		2,58		60
Valid N (List)	525				168			

Tablo 6: Moral ve Motivasyon Düzeyi



İşgörenin işine odaklanabilmesi, verdiği hizmetin kalitesini arttırabilmesi moral ve motivasyon düzeyine doğrudan bağlıdır. Örneğin moral ve motivasyonu düzeyi yüksek bir işgörenin işini yaparken etrafına pozitif bir enerji yaydığı, buna karşılık moral ve motivasyonu düşük seviyedeki bir çalışanın ve çıkış saatini dört gözle bekleyen bir işçinin, sürekli negatif enerji salgıladığı, birçok araştırmayla tespit edilmiştir.

Toplam kalite sürecindeki bir kurumun en önemli hedeflerinden birisi işgörenlerin moral ve motivasyon düzeylerini arttırmaktır. Adıyaman Emniyet Müdürlüğü'nde yapılan bu araştırmada, işgörenlerin moral ve motivasyon düzeylerini ölçebilmek için altı değişken belirlenmiştir. Genel olarak 2001 yılına göre, motivasyon düzeyinde bir artış gözlemlenmiştir. En düşük değişkenler 2001 yılına göre değişmemiştir. Bu değişkenler “örgüt içerisinde sağlıklı ve dostane ilişkiler ve çalışmaların takdir edilmesi” değişkenleridir. 2001 yılındaki çalışmada da belirtildiği üzere, grup amirleri ile dostluk ve samimiyet değişkeni yasal prosedürler ve mevcut teamüllerden dolayı beklenen düzeyde değildir. Konu sadece Adıyaman Emniyet Müdürlüğünü de ilgilendirmiyor. Türkiye'deki kamusal hizmet üreten bütün kurumları ilgilendirmektedir. Çünkü kamusal hizmet üreten bütün kurumlar yasalar ve mevcut teamüllerle hiyerarşik ve katı bir örgütlenme düzenine sahiptir. Zamanın büyük bir kısmını bu yapı içerisinde geçiren işgörenler, ister istemez bu tutumlarını özel hayatlarına da yansıtılmaktadırlar.

Tablo'da görüldüğü gibi, 2001 yılında moral ve motivasyon seviyesinin puan değeri %60 iken bu oran üç puanlık bir artışla 2010 yılında %63'e çıkmıştır. Bu da TKY'ye geçiş sürecinde, olumlu yönde bir iyileşmenin olduğunu göstermektedir.

## 6.7 Yeniliklere Açık Olma Durumu

Yeniliklere Açık Olma Durumu	2010				2001			
	N	Ort.	Sp.	%	N	Ort.	Sp.	%
Sürekli Yenilik Kültürü	558	2,71	1,129	57	174	2,68	1,20	59
İş Süreçlerinin Sürekli Yenilenmesi	571	2,56	1,057	61	174	2,78	1,19	56
Yeni Teknolojilerin Kullanılması	571	2,52	1,096	62	174	2,78	1,22	56
Teşkilat Yapısının Yenilenebilmesi	567	2,73	1,238	57	175	2,82	1,15	53
Ortalama		2,63		59		2,76		56
Valid N (List)	545				172			

**Tablo 7:** Yeniliklere Açık Olma Düzeyi

Yeniliklere açıklık değişkeninde alınan puanların toplam değeri tabloda görüldüğü gibi %56'dan %59'a çıkmıştır. Kamusal hizmeti üreten bütün kurumlar merkezi bir karar sürecine bağlıdır. Ekonomik durumları ve çalışma örgütleri belli bir merkezden belirlenmektedir. Bu durum kurumun bağımsız karar verebilmesini ve ihtiyaçlara göre yenilikler yapmasını zorlaştırmaktadır. Yani kamu kurum ve kuruluşlarının iş süreçlerinin yenilenmesi, teşkilat yapısında katılımı artırıcı düzenlemelerin gerçekleştirilmesi ve yeni teknolojilerin hizmet üretiminde geciktirilmeden kullanılması yasalarla, tüzüklerle ve yönetmeliklerle mümkündür. Bu da kurumun bağımsız karar verebilmesini ve ihtiyaçlara göre yenilikler yapmasını zorlaştırmaktadır.





Ancak bu duruma rağmen, 2001 yılı rakamlarıyla, 2010 yılı rakamlarını karşılaştırdığımızda üç puanlık bir iyileşmenin, yani yeniliklere açıklık noktasında çalışanların daha olumlu tutumlar edindikleri görülmüştür.

## 6.8 Özerklik ve Otonomi

Özerklik ve Otonomi	2010				2001			
	N	Ort.	Sp.	%	N	Ort.	Sp.	%
Siyasi Baskıların Görevi Aksatmaması	560	3,74	1,339	32	174	4,04	1,26	25
Yasal Görevlerin Bağımsız Bir Şekilde Yapılabilmesi	573	3,25	1,196	44	175	3,28	1,20	43
Polisin Vazife Bilincine Göre Hareket Etmesi	570	2,31	1,158	67	175	2,49	1,14	63
Polisin Yasal Sorumluluklarını Özgürce Kullanması	568	1,92	,900	77	172	2,01	,97	75
Polisin Emirlere Göre Değil Yasalara Göre Çalışması	571	1,95	,947	76	174	2,10	,98	72
Polisin Suçluların Gücüne Göre Tavrı Değiştirmemesi	564	2,31	1,214	67	172	2,56	1,26	62
Ortalama		2,58		60		2,74		56
Valid N (List)	540				169			

**Tablo 8: Özerklik ve Otonomi Düzeyi**

Özerklik ve Otonomi daha çok özel kurum ve kuruluşlar için geçerli olan bir konudur. Ancak hangi kurum veya kuruluş olursa olsun, kararların yerinde, zamanında ve ivedilikle alınabilmesi için ilgili kurumun, özerk bir yönetime sahip olması gerekir. Özerk kelime itibarıyla, yönetim bakımından kimi koşullar altında bağımsız hareket eden (Büyük Türkçe Sözlük), anlamına gelmektedir. Toplam kalite sistemine göre ise yenilikleri yapabilme, iş süreçlerini düzenleme, yasal sorumlulukları bağımsız bir şekilde yerine getirebilme manalarını muhteva eder. Fakat kamusal düzenin sağlanması açısından her kamu kurum ve kuruluşu kendi kararlarını alabilecek bir şekilde yetkilendirilmemiştir. Bu durumu, yukarıda Türkiye'de kamu yönetiminin yapısı bölümünde açıklamıştık. Zaten merkezi ve bürokratik olarak örgütlenen bir kuruluşun personelinin bu konuda olumlu bir tutuma sahip olması beklenemez. Araştırmamız bu beklentiyi doğrulamış bulunmaktadır.

Emniyet müdürlüğü de belirtildiği gibi, merkezi olarak örgütlenen bir kuruluşun, taşradaki bürokratik birimidir. Tablo 8'e bakıldığında emniyet müdürlüğünün yapısının özerk olduğunu düşünenlerin oranı 2001'de %56 ve 2010'da ise %60'tır.

Değişkenler bazında konuya bakıldığında 2001 yılı itibarıyla siyasi baskıların polisin bağımsız ve yasalara uygun biçimde görevini yapmasını engellediğinin daha çok hissedildiği anlaşılmaktadır. Türk kamu yönetimine hakim olan gayri resmi kayırmacılık sisteminin etkisinin bariz bir şekilde ortaya çıktığı ilgili araştırmada görülmektedir. Çünkü tabloda görüldüğü gibi, siyasi baskıdan bağımsız bir şekilde polisin görevini yaptığını inanma düzeyi 2001'de %25 çıkmıştır. Bu ifadenin tersi, polislerin %75 oranında siyasi baskılara maruz kaldıklarına inandıkları anlamına gelir. Sonuçlar konu hakkında Türkiye'de yaygın olan algılama veya söyleme uygun çıkmış bulunmaktadır. Zaten konu hakkında Türkiye'de yapılan araştırmaların hepsinde benzer sonuçlar çıkmış bulunmaktadır.



Buna rağmen 2001 ile 2010 yılı tutumlarının ortalamalarını karşılaştırdığımızda, her ikisi arasında bariz bir farkın ortaya çıktığı görülmektedir. 2001 yılında siyasi baskıyı hissetme tutumu % 75 iken bu oran 2010'da %68'e düşmüştür. Yani Adıyaman Emniyet Müdürlüğü çalışanları arasında siyasi baskıya maruz kalma konusundaki tutumda zamanla bir azalmanın meydana geldiğini söyleyebiliriz.

## 6.9 Uyumlu Örgüt Yapısı

Uyumlu Örgüt Yapısı	2010				2001			
	N	Ort.	Sp.	%	N	Ort.	Sp.	%
Kurumun Diğer Kurumlar Ve Halkla Uyumlu Çalışması	564	2,10	1,016	72	174	2,49	1,19	63
Kurumun Yasal Değişikliklere Göre Kendini Yenilemesi	570	2,19	1,015	70	173	2,51	1,09	62
Polisin İhtiyaç Duyduğu Kurumlarla İşbirliği Yapması	573	2,02	,885	75	173	2,18	1,04	72
Polisin Suçlulara İnsan Haklarına Göre Davranması	571	1,84	,831	79	173	1,98	,88	78
Polis Teşkilatında Bütün Ekiplerin İşbirliği İçinde Olması	572	2,31	1,120	67	172	2,68	1,21	59
Ekip Çalışanlarının Görev Bilinciyle Uyumlu Çalışmaları	569	2,31	1,057	67	172	2,48	1,05	64
Ortalama		2,12		72		2,38		66
Valid N (List)	546				167			

**Tablo 9:** Uyumlu Örgüt Yapısı

Tablo 9'dan emniyet personelinin diğer kurumlarla ilişkilerde, yasalara göre kendini yenilemede, halkla işbirliği yapmada, polisin insan haklarına uygun davranmada ve ekip ruhunun varlığı konusunda kısaca uyumlu örgüt yapısına sahip olma noktasında çok başarılı olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlayışı oluşturan genel kabul oranı %66'da %72'ye çıkmıştır. Sonuç itibariyle Adıyaman Emniyet Müdürlüğü çalışanları, kendini oluşturan tüm birimlerle uyumlu olduklarına inanmaktadırlar ve yasal çerçeve içerisinde suçlulara davranmakta (%78'ten; %79'a yükselmiş) oldukları kanaatindedirler.

## 6.10 Sorun Çözme Kapasitesi

Sorun Çözme Kapasitesi	2010				2001			
	N	Ort.	Sp.	%	N	Ort.	Sp.	%
Kurumda Sorunlar Çıkmadan Tedbirlerin Alınması	564	2,85	1,225	54	174	2,90	1,26	53
Polisin Sorunu Amire Sormadan Çözmeye Çalışması	564	3,59	1,116	35	175	3,37	1,13	41
Ekiplerin İç Sorunlarını Amirlerine Sormadan Çözmesi	570	3,05	1,207	49	171	2,80	1,11	53
Sorunların Ortaya Çıkarılarak Çözülmesine Çalışılması	571	2,50	1,057	63	175	2,69	1,09	57
Sorunların Yerinde Çözülme Çabası	571	3,27	1,231	43	171	3,26	1,23	43
Ortalama		3,05		49		3,00		50
Valid N (List)	544				166			

**Tablo 10:** Sorun Çözme Kapasitesi



Sorunların yerinde ve ekip ruhuyla çözülmesi, merkezi bürokratik sistem konusunda yapılacak değişikliklere bağlıdır. TKY ile ilgili bazı resmi öneriler geliştirilmiş ve raporlar hazırlanmıştır. Ancak konu hakkında 657 sayılı yasa, olduğu gibi durmaktadır. Yani sorunlara anında müdahale etme ve yerinde çözüme yetkisi polise verilmemiştir. Bu da ortaya çıkan bir sorunun, öncelikle amire ve bazen oradan da bir başka üst merciye taşınması demektir. Toplam kalite yönetimi karar alma sürecinde, tüm çalışanların katkısını sağlamaya ve işgörelere bu konuda sorumluluk yüklemeyi hedefler. Bu davranış, işgörende örgütsel bağlılık, sadakat ve iş tatmini tutumlarını oluşturur. Ancak daha önceki konularda da bahsedildiği gibi, mevcut yasalar ve teamüller yüzünden, bürokratik yapıya sahip bir kamu kurumundan sorunların yerinden çözümü noktasında beklenen iyileşme biraz zor görünmektedir.

Tablo 10'dan da görüldüğü gibi, 2001 yılı, sorun çözme kapasitesi konusundaki personel tutumu %50 iken bu oran 2010 yılında %49 olmuştur. Her iki ölçüm arasında önemli bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır.

## 7. SONUÇ

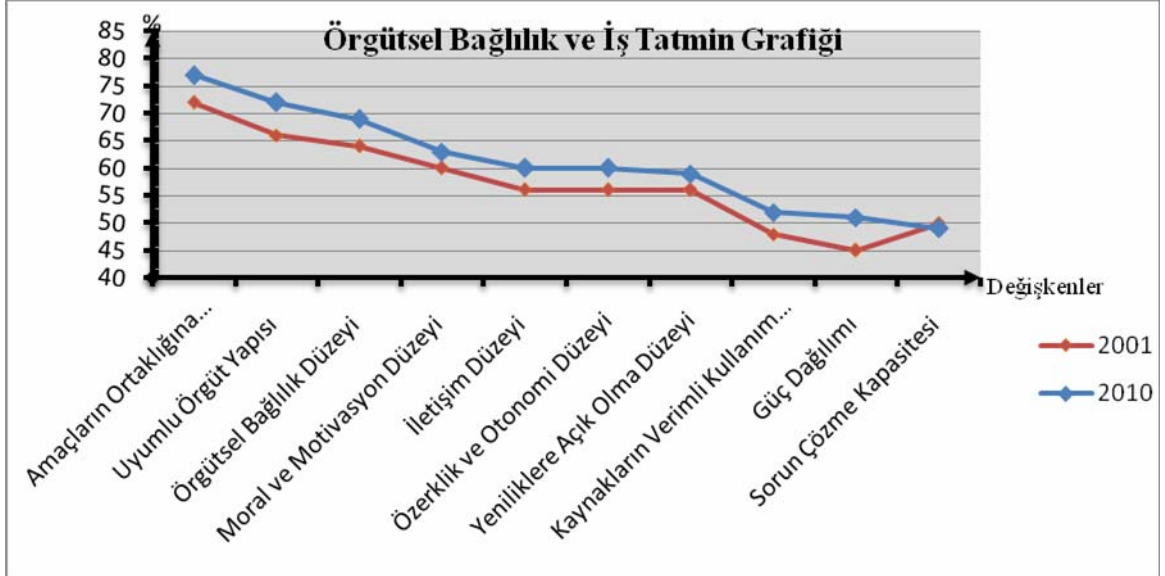
Bir işgörenin, işini ya da deneyimlerini değerlendirdiğinde duyduğu memnuniyet ya da olumlu duygularının ifadesi olarak tanımlanan iş tatmini, işletmelerin rekabet edebilmek, verimliliklerini artırmak, yüksek nitelikli profesyonel işgörenlerinin işe devamsızlık ve işten ayrılmalarını azaltmak, çalışanlarının performanslarını artırmak, onları işe ve örgüte bağlamak için önem vermek zorunda oldukları örgütsel davranış konularının başında gelmektedir. İş tatminine ve örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde sınıflandırabiliriz. Bireysel faktörleri; personelin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, hizmet süresi ve kişiliği oluşturmaktadır. Örgütsel faktörleri ise, işin genel görünümü ve zorluk derecesi, arkadaşlık ortamı, çalışma koşulları, yönetim tarzı ve denetim, işin içeriği, ücret, terfi ve ilerleme imkanları, liderlik tarzı, örgüt kültürü vb. faktörler oluşturmaktadır (Baştemur, 2006:126).

Emniyet müdürlüklerinde iş tatmini konusunda Türkiye'de bir dizi araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda bizim kullandığımız ölçeği kullanan başka araştırma yoktur. Ancak içeriğin benzerliği açısından konuya bakıldığında, Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Baştemur'un (2006) yaptığı araştırma bazı yönlerden bizim araştırmaya benzemektedir. Baştemur, Polislerin işini sevme konusundaki tutumlarını 2,5, amirlere karşı tutumlarını, 2,5; takdir edilmeye inanma konusundaki tutumu 2,6 ve genel olarak Kayseri Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmin düzeyini 3,3 olarak bulgulamıştır. Bu çalışmayla karşılaştırıldığında Adıyaman Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının işini sevme konusundaki tutumları 2,5; amirlere karşı tutumları, 2,87; takdir edilmeye inanma konusundaki tutumu 3,14 ve genel olarak Adıyaman Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmin düzeyi 2,55 olarak bulgulamıştır.

Her iki araştırmaya yüzdelik oranlarıyla bakıldığında, Kayseri Emniyet Müdürlüğünde çalışanlarının işini sevme konusundaki tutumları %37,5, amirlere karşı tutumları, %37,5; takdir edilmeye inanma konusundaki tutumu %37,5, ve genel olarak Kayseri Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmin düzeyi %57,5 olarak, Adıyaman Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının ise, işini sevme konusundaki tutumları %62,5; amirlere karşı tutumları, %53,25; takdir edilmeye inanma konusundaki tutumu %46,5 ve genel olarak Adıyaman Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının iş tatmin düzeyi %61,25 olarak bulgulamıştır. Bu durumda genel



ortalamalara bakıldığında Adıyaman Emniyet Müdürlüğü personelinin iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu söylenebilir.



Adıyaman Emniyet Müdürlüğü birimlerinde görev yapan işgörenler üzerinde yapılan anket çalışması neticesinde elde edilen veriler aşağıdaki Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Grafiğinde verilmiş bulunmaktadır:

1. Araştırma sonuçlarına göre; çalışanlarının 2001 yılından 2010 yılına gelindiğinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kapsamında örgütsel amaçlara katılım düzeyi %71’8 den % 77.4’e,
2. Uyumlu örgüt yapısı varlığına inanma düzeyi %66’dan %72’ye,
3. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi %64’ten %69’a ,
4. İşgörenlerin moral ve motivasyon düzeyleri %60’tan %63’e,
5. Çalışanların iletişim düzeyi tutumları %56’dan %60’a,
6. Emniyet Müdürlüğü’nün yapısının özerk olduğunu düşünenlerin tutumları %56’dan %60’a,
7. Örgütün yeniliklere açık olma düzeyi %56’dan %59’a,
8. Kaynakların verimli kullanımı konusundaki tutumları, %48’dan %52’ye,
9. Çalışanların güç dağılımı çerçevesinde sahip oldukları tutumlar, %45’ten %51’e yükseldiği,
10. Örgütün sorun çözme kapasitesinin ise %50’den %49’a düştüğü tespit edilmiştir (Bakınız tablo 1-10)

Sonuç olarak Adıyaman Emniyet Müdürlüğünde görev yapan personelin iş tatmin ve örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmede kullanılan 10 değişken göz önünde tutulduğunda, 2001 yılından 2010 yılına gelindiğinde, genel itibariyle on değişkenin dokuzunda olumlu, bir tanesinde ise ciddi bir değişiklik olmamıştır. Grafikte görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık ve iş



tatmini düzeyini ölçtüğü varsayılan bütün faktörlerde pozitif yönde paralel bir artışın olduğu gözlenmiştir. Bu durum toplam kalite uygulamalarının, örgütsel bağlılığı ve iş tatmini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Değişkenler bağlamında konuya bakıldığında, kurumun amaçlarının benimsenmesi, uyumlu örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık faktörlerinde çalışanların iyi düzeyde olumlu tutumlara sahip oldukları anlaşılmaktadır. Sorun çözme ve güç dağılımı değişkenlerinde ise istenen düzeyde olumlu tutumların inşa edilemediğini göstermektedir.

### KAYNAKÇA

ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P., (1990). The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, pp:1-18.

BAŞTEMUR, Y., (2006). İş Tatmini İle Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi · Sosyal Bilimler Enstitüsü · İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans. Danışman: Doç. Dr. Mahmut Özdevecioğlu.*

BSTS, (2004). İktisat Terimleri Sözlüğü. Türk Dil Kurumu.

COŞKUN, R.; WOLFF A. ve GÜLER G.,(2001) KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Tedarik Yöntemleri: Sakarya Örneği. I. Orta Anadolu Kongresi: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları, Ekim Sayısı,ss:18-21.

ÇOBAN, S., (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 22, ss:85-98.

DPT, (Devlet Planlama Teşkilatı), (2000). Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması, Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı <http://ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/oik527.pdf>, 27.12.2010.

DURAN, H. (2001). Adıyaman Emniyet Müdürlüğü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmin Düzeyleri. *Polis Dergisi*. Sayı 29, ss:49-77.

DURAN, H. (2008). Şirket Kültürlerinin Yeniden Üretimi ve Fonksiyonları. Üçüncü İşletme ve Ekonomi Çalıştayı. *Giresun,Bildiriler Kitabı*,ss:184-189

EKİNCİ, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*, Sayı 155, ss:175-186.

HERZBERG, F. (1966). *Work and The Nature of Man*. New York: World Publishing Co.

HERZBERG, F.I. (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Sep/Oct87, Vol. 65 Issue 5, pp:109-120.

KİTAPCI, H. (2006) "TKY' de Karar Almaya Katılımın ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi", *Bilig Dergisi* Sayı 39, ss:73-86



MASLOW, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, Volume: 50, pp:370-396.

MEYER, J. P. ve ALLEN, N. J. (1997). Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application. United Kingdom: Sage Publications.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, U. (2008). Türkiye’de etik Kamu Yönetiminin Hukuki ve Kurumsal Altyapısı. Hacettepe Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi (Doç. Dr.). Yayınlanmıştır TYEC-Presentation, Şubat 2008.

PRICE, J. L. ve MÜLLER, C. W. (1986). Absenteeism and Turnover Among Hospital Employees. Greenwich:CT,JAI Pres.

SCHUTZ, N. (2010). Organizational Commitment. <http://userwww.sfsu.edu/~nschultz/documents/knowledge/organizational.commitment.pdf>  
18.10.2010

T.C. RESMÎ GAZETE, (2004). Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun. Kanun No: 5188, 26 Haziran 2004 Tarihli Resmi Gazete Sayı: 25504, Ankara.

TEŞKİLAT NİZAMNAMESİ. (1913). Dahiliye Nezareti Teşkilat Nizamnamesi Emniyeti Umumiye Müdüriyetinin Görevi. 9 Aralık 1913. İstanbul Emniyet Müdürlüğü Tarihçesi. [http://www.iem.gov.tr/iem/index.php?menu\\_id=53](http://www.iem.gov.tr/iem/index.php?menu_id=53) Erişim Tarihi: 26.11.2010

ULUKANOĞLU, C. (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kaizen Felsefesi. İş-Güç Dergisi 2001. Cilt 3, Sayı 2  
<http://www.isguc.org/?p=makale&id=70&cilt=3&sayi=2&yil=2001> : 20.12.2009

VROOM, V. (1964). Work and Motivation. Expectancy Theory. New York: Willey Publishing

WORSFOLD, P. (1999) "HRM, Performance, Commitment And Service Quality In The Hotel Industry", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume: 11/7, pp:340-348.

YETKİN, Yayıncılık (1992). Devlet Memurları Kanunu. En son Değişikleriyle 3. Baskı. Ankara: Yetkin Hukuk Yayınları.