

YÖNETİMİN GELİŞTİRİLMESİ: TÜRK POLİS TEŞKİLATI'NIN YAPISAL AÇIDAN DEĞERLENDİRMESİNE İLİŞKİN BİR YAKLAŞIM

Developing the Administration: An Approach Related to the Evaluation of Turkish National Police in Terms of Structural Perspective

Ali Erkan ALAÇ*

Özet

Yönetimi geliştirme Türk kamu yönetiminde güncelliğini yitirmeyen bir kavramdır. Farklı başlıklar altında içinde bulunulan zaman dilimine göre bazen aynı anlamda bazen geniş veya dar konseptte ifade edilmektedir. Yönetimi geliştirme kavramının kapsamını, örgütün insan, yapı ve teknoloji boyutu oluşturmaktadır. Türk Polis Teşkilatında yönetimi geliştirme amacına yönelik, kuruluş tarihinden bu yana birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar kurumun geliştirilmesine katkı sağlamakla beraber, hiçbir zaman amaçlanan ölçüde başarıya ulaşamamıştır. Kuruluşundan bu yana işlev, görev ve sorumluluk bölgesi açısından bir hayli büyüyen Türk Polis Teşkilatında, yönetimin geliştirilmesine yönelik çalışmaların bütüncül bir bakış açısı ile ele alınması gerekmektedir. Özellikle yapısal açıdan yapılacak yönetim geliştirme çalışmalarının önemi ve önceliği bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetimi geliştirme, Türk Polis Teşkilatı, Türk kamu yönetimi, Güvenlik.

Abstract

Development of administration is a concept in the Turkish public administration which does not lose its actuality. Depending on the time period, this issue has been argued, sometimes as in the same meaning, and sometimes in a broad or narrow manner. Human, structure and technology are the

* Yrd. Doç. Dr., Polis Akademisi Başkanlığı, alerkanalac@hotmail.com

organizational dynamics that form the scope of the concept of 'development of administration'. Since the date of its establishment, numerous studies have been conducted in the Turkish National Police, for the purpose of developing the administration. Although these studies contributed to the development of the organization to some extent, they have never reached the expected and aimed level of success. The Turkish National Police have improved in terms of function, duty and responsibility, since its establishment, however the administration development studies should be dealt with in a holistic approach. Especially, the structural studies of administration development are of great importance and priority.

Key Words: Administration, Developing Administration, Turkish National Police, Turkish Public Administration, Security.

Giriş

Yönetimin geliştirilmesi kavramı, farklı kavramlar ile ifade edilse de, Türk Kamu Yönetiminde, sürekli gündemde kalan, hatta güncelliğini hiç yitirmeyen bir kavram niteliğindedir. Yönetim anlayışındaki değişiklikler, mal ve hizmet üretimindeki rekabet, bilgi çağı teknolojisi, demokrasi düşüncesinin gelişimi ile halkın yönetimden beklentileri ve bu beklentileri karşılayacak yapı ve sistemlerin kurulması, yönetimdeki aksaklıkların giderilmesi talepleri, kamu örgütlerini sürekli değişmeye ve gelişmeye zorlamaktadır.

Tüm örgütler, hem iç çevre hem de dış çevre faktörlerinden yoğun bir şekilde etkilenmektedirler (Scott, 1989). Bu etki, örgütün büyüklüğüne, örgütün büyüme hızına ve örgütsel iklime göre değişebilir (Thompson, 2003). Değişime ve gelişime kapalı örgütler mevcudu muhafaza etmeden öte, sürekli geriye doğru giderler. Bu nedenle, günümüzde, zamanın gereklerine uygun değişiklikleri yapan örgütler gelişmekte ve başarıyı yakalamaktadırlar. Hatta Peker'e göre (1995:9), örgütlerin çevrelerindeki değişiklikleri izlemeleri ve kendilerini bu değişikliklere uydurmaları, yüksek bir verimlilik ve etkinlik için yeterli değildir. Onların bundan başka, yenilikçi olmaları, çevreleri bir değişim kaynağı haline gelmeleri, getirdikleri değişim ve yenilikleri çevrelerine benimsetmeleri, diğer deyişle çevrelerine hâkim olmaları, başarılarına geniş ölçüde temel oluşturacaktır. Dolayısı ile örgüt yönetimlerinin temel gayesi örgütü geliştirme ve değişen şartlara uyarlama olmalıdır.

Yönetimde bürokrasiyi azaltarak kamu hizmetlerinde etkinliği ve verimliliği artırma, açık yönetim anlayışını geliştirme, bilişim teknolojilerinin kamu hizmetlerinde kullanılması, hizmetlerden yararlananlarının kamu hizmeti sunan örgütün karar alma sürecine katılması, kamu çalışanları için etik ilkelerin belirlenerek uygulanması ve denetlenmesi, müşteri veya hizmet sunulan kişinin memnuniyeti, kurumsal amaçlar yanında kurum çalışanlarının da amaçlarına ulaşması (Peker, 1995; Coşkun, 2008; Tortop vd., 2010) yönetimi geliştirme kapsamında ön plana çıkan yaklaşımlardır. Bu nedenle, yeniden yapılanma, reorganizasyon, yönetimin yeniden düzenlenmesi, iyileştirme, geliştirme başlıklı çalışma ve projeler, kamu örgütlerinde sürekli gündeme gelmektedir. Özellikle, 2000’li yıllarla birlikte, yönetimi iyileştirme ve geliştirme çabaları daha bütüncül, daha sistematik bir şekilde ele alınmaktadır (Karadağ, 2000:179). Yönetimi bir bütün olarak ele alarak; amaç, yapı, yöntem, insan kaynakları ve teknoloji açısından tüm unsurlara yönelik hedefler belirlenmektedir.

Türk kamu yönetiminde olduğu gibi, Türk Polis Teşkilatında da yönetimi geliştirme kavramı her zaman gündemde kalan ancak farklı yaklaşım ve uygulamalar ile hayata geçirilmeye çalışılan bir konudur.

Kuruluşundan bu yana, Türk Polis Teşkilatında, yönetimi geliştirmeye yönelik, yapılan araştırma ve çalışmalar yeterli düzeyde olmasa da, yapılacak çalışmalara yol gösterici olması açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle, yönetici ve araştırmacılar tarafından bilinmesi ve göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Bu çalışmada, kavram birlikteliği sağlama adına yönetimi geliştirmenin öncelikle teorik yönleri üzerinde durulacak ve konuyu pekiştirmek amacıyla, Türk Polis Teşkilatındaki somut çalışma ve uygulamalar aktarılacaktır. Tartışılan veriler doğrultusunda, Türk Polis Teşkilatı için yönetimi geliştirme amaçlı öneriler geliştirilecektir.

1. Yönetimin Geliştirilmesi ve Türk Kamu Yönetimi

1.1. Yönetimi Geliştirmenin Anlamı

‘Yönetimi Geliştirme’ kavramı, mevcut durumdan daha iyi bir duruma geçme ya da ona yeni bir biçim verme amacını güden çabaların tümü için kullanılmaktadır (Peker, 1995:9). Bu yönü ile yönetimi geliştirme, yönetim yapısındaki köklü yeniden düzenlemelerden, basit düzenlemelere

kadar tüm iyileştirme ve yeniden düzenleme girişimlerini kapsamaktadır (Bayraktar, 2012).

Aslında, yönetimin geliştirilmesi kavramının içeriğini, içinde bulunulan zaman diliminin koşullarını yansıtan kavramlar ifade etmektedir (Özen, 1991:89). Yönetimin geliştirilmesi veya iyileştirilmesi olarak ifade edilen kavram yerine Cumhuriyetten önceki dönemlerde ‘ıslahat’ veya ‘tanzimat’ kavramların kullanıldığı görülmektedir (Aykaç, 2003:259). Bu iki kavram bu dönem ve daha sonrasında çoğu zaman bir birinin yerine aynı anlamda kullanılmıştır. Özellikle, Tanzimat döneminden itibaren “idari ıslahat” tabiri yaygın bir biçimde kullanılmıştır (Tutum, 2003:441). Cumhuriyetten sonraki dönemde ise “inkılâp” kavramının yönetimde gelişimin veya yeniden düzenlemenin bir ifadesi olarak tercih edildiği görülmektedir (Aykaç, 2003:259). Bu dönemde, “rasyonalizasyon”, “reorganizasyon”, “reform”, “modernizasyon” gibi yabancı kökenli kavramlar da kullanılmıştır (Çoşkun, 2008:48; Tutum, 2003:441). 1960 yıllardan sonra ise, “idarede reform”, “idari reform”, kavramı ön plana çıkmıştır (Aykaç, 2003:259). Yönetimi geliştirme kavramı 1980 öncesi yıllarda, idari reform, idari ıslahat (Sürgit, 1972; Berkman, 1981) ve örgüt geliştirme, örgütsel değişim (Bozkurt, 1973) kavramları ile tanımlanmıştır. 1990’lı yıllardan sonra ise daha çok yönetimin geliştirilmesi, yönetimin yeniden düzenlenmesi, yönetimin iyileştirilmesi, reorganizasyon ve yeniden yapılanma (Özen, 1991; Tortop, 1998; Aykaç, 1991; Öktem, 1992; Çoşkun, 2008) kavramları ile ifade edilir olmuştur.

Yönetimde yeniden yapılanma; idarenin yapısında, kuruluşunda yeniden yapılanmaya gidilmesi ve idarenin işleyiş-yönetim biçiminin yeniden yapılandırılması alanlarındaki düzenlemeleri kapsar (Tortop’tan akt. Coşkun, 2008:49). Bu tanımdan yararlanarak, Coşkun (2008:49), yönetimi geliştirmenin daha çok yönetimin yapı boyutundan ziyade, yönetimin işleyiş ve yöntemlerindeki değişiklikleri ifade ettiğini, ileri sürmektedir. Fakat Peker (1995), yönetimi geliştirmenin planlı bir değişmeyi başlatma ve gerçekleştirme çabası olduğunu, örgüt şeması ve benzeri işlemlerle ilgili olmadığını belirterek, bir örgüt biriminin yeniden yapılandırılmasının yönetimin bir sonucu olduğunu belirtmektedir.

Özen (1991:89), yönetimi geliştirme çabaları olarak tanımladığımız yönetimin yeniden düzenlenmesi ve kırtasiyeciliğin önlenmesi kavramlarının, kamu yönetim sisteminin ve/veya onun alt sistemleri olan kuruluşların sırasıyla, yapı ve yöntem boyutlarına yönelik geliştirme çabalarını içerdiğini belirtmektedir. Bozkurt (1973), teknolojideki

gelişimlerin yeni ihtiyaçlar ortaya çıkardığını ve yeni örgütlenmelere yol açtığını ifade etmektedir. Bingöl (1996) yönetimin geliştirilmesini, yönetici rollerinin örgütlerin yapı ve işleyişleri açısından duyarlı hale getirilmesi olarak değerlendirmektedir.

Aykaç ise (2003:256-257); idarenin iyileştirilmesi çabalarının, tanzimat, ıslahat, inkılâp, idarede reform, idarenin rasyonalizasyonu, idarenin reorganizasyonu, idarenin yeniden düzenlenmesi, kırtasiyeciliğin önlenmesi, bürokrasinin azaltılması, yönetimin iyileştirilmesi gibi farklı kavramlarla tanımlanmış olmasının, konuya farklı dönemlerde, çok farklı bir şekilde yaklaşıldığının somut bir göstergesi olarak kabul edilebileceğini ifade etmektedir. Özen (1991:89) de; benzer değerlendirmeyi yaparak “kısaca ‘yönetimi geliştirme’ çabaları olarak adlandırabileceğimiz bu çalışmaların, idari reform, yönetimin yeniden düzenlenmesi, kırtasiyeciliğin önlenmesi gibi içinde bulunulan zaman diliminin koşullarını yansıtan kavramlarla anıla geldiğini” vurgulamaktadır. Benzer değerlendirmeyi yapan Tutum (2003:441), kamu yönetiminde yeniden yapılanma kavramını açıklarken bu alanda kavram ve kapsam belirsizliğinin olduğunu ileri sürerek, bazen aynı terimle değişik kavramların ifade edildiğini, bazen de aynı kavram içinde değişik terimler kullanıldığını ileri sürmektedir. Bu alanda kavram tartışmasına hiç girmeden Payaslıoğlu (2003) “yönetimin yeniden düzenlenmesi”, Yayla (2003) ise “yeniden yapılanma” kavramını kullanmaktadır.

Bununla birlikte Peker (1995:9), ‘idari reform’, ‘idari ıslahat’, ‘reorganizasyon’, ‘yeniden yapılanma’, ‘yönetimin yeniden düzenlenmesi’ ve ‘örgüt geliştirme’ gibi terimlerin, bazen içerik ve kapsam yönünden farklılıklar göstermekle beraber, çoğu zaman ‘yönetimi geliştirme’ kavramı ile eş anlamlı olarak kullanıldığını belirtmektedir. Ayrıca, günümüzde yaygın olarak kullanılan ‘stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, sinerjik yönetim, verimlilik, etkinlik, vatandaş memnuniyeti’ gibi kavramlar yönetimi geliştirme çalışmaları kapsamında değerlendirilebilecek kavramlardır.

Belirtilen kavramların ortak içeriği; bir kurum veya örgütün, insan, yapı ve teknoloji boyutundaki gelişim veya değişimleri ifade etmesidir. O halde yönetimin geliştirilmesinde bir kurum veya örgütün tüm boyutları ile ele alındığı bütüncül bir yaklaşıma ihtiyaç vardır (Özen, 1991:90). Yönetimi geliştirme, geniş kapsamlı bir terimdir ve yönetimin amaçlarından başlayarak, insan, yapı, teknoloji boyutlarının, eşgüdüm

içinde ele alınmasına yönelik girişilen çabaların tümünü kapsamaktadır (Peker, 1995:9).

Bu çalışmada, özellikle kamuda ön plana çıkan, idari reform, yeniden düzenleme ve yeniden yapılanma çalışmaları, ‘yönetimi geliştirme kavramı’ olarak değerlendirilecektir.

1.2. Kamu’da Yönetimi Geliştirmeye Neden İhtiyaç Vardır?

Günümüzde yönetim, toplumsal hayatın her alanında etkili olan, toplumsal hayata yön veren ve toplumsal hayatın olmaz ise olmaz bir unsuru haline gelmiştir (Aykaç, 2003:255). İnsan hayatının hemen hemen her yönü, bir örgüt yönetimi ve sistemi içinde yürümektedir (Şaylan, 2003:413). Toplum, belli bir sistemde yöneten, ihtiyaçlarını karşılayan, sorunlarını çözen kamu yönetimi örgütleridir. Bu bakış açısı ile toplumsal hayatı sürekli geliştirmek ve desteklemek isteyen kamu yönetimi örgütleri, ne kadar kusursuz bir yapıya sahip olurlarsa olsunlar, çevrelerindeki değişimi izlemek ve bunlara uygun değişim tedbirlerini almak zorundadırlar (Şaylan, 2003:414). Ancak kamu yönetimi, çoğu zaman hızlı değişimin gereklerini karşılayamaz. Çünkü kamu yönetimi, toplumsal bir sistem olarak değişime karşı en dirençli yapılardan biridir. Bu yapı, kurallar, usuller, ilişki kalıpları ve uygulama alışkanlıklarını, özellikle çevrede ortaya çıkan köklü değişikliklerin gereklerine göre dönüştürülmesi yüzeysel düzenlemelerle, doğal değişim refleksleriyle mümkün olmaz (Tutum, 2003:442). Diğer taraftan, halkın, kamu kurum ve kuruluşlarından beklentileri da sürekli artma eğilimindedir. Vatandaş sunduğu hizmetler ile memnun edemeyen kurumlar sorgulanmakta ve kamuoyu baskısı altında kalmaktadır. İşte bu gibi durumlarda “kamu yönetiminin geliştirilmesine” yönelik bilinçli müdahaleler zorunlu hale gelmektedir (Tutum, 2003:442).

Parlak (2012:223), son yirmi yıldır dünyada kamu yönetimi alanında önemli değişimlerin yaşandığını belirtmektedir. Kamu yönetimini değişime zorlayan dört temel faktörden söz edilmektedir (Dugget’ten akt. Coşkun, 2008:51):

- i) Yönetim kuramında meydana gelen entelektüel gelişmeler,
- ii) Toplumsal tutumlardaki dönüşüm,
- iii) Siyasi liderlikteki değişim ve
- iv) Başarısızlığın kavranması ve yenilenme ihtiyacı.

Kamu yönetiminde, 1980’li yıllardan itibaren şekillenen ‘yeni kamu yönetimi’ anlayışı ile kamu yönetiminin, toplum hayatının her alanına müdahalesi ve hizmet vermesi anlayışı değişmiş, kamunun gözetim ve denetiminde özel sektör eliyle hizmet gördürme anlayışı ön plana çıkarak, kamuda tasarruf, etkinlik ve verimlilik kavramları sorgulanır olmuştur (Güzelsarı, 2004; Bilgiç, 2008; Songür, 2011; Parlak ve Sobacı, 2012). Kaynakları verimli bir şekilde kullanmanın yolunun devletin tıpkı bir işletme gibi yönetilmesinden geçtiği düşüncesi ön plana çıkmıştır (Çoşkun, 2008). Kamu kurumlarının yeniden biçimlendirilmesi, var olan yapıların verimliliğinin ve etkililiğinin artırılması arayışlarını gerçekleştirmek için, yeniden yapılanma ve yönetimin geliştirilmesi anlayışı ön plana çıkmıştır.

Diğer taraftan yönetim alanındaki bu gelişmelere bağlı olarak, halkın yönetsel otoritelerden beklentileri de değişime uğramıştır. Memnun kalınmayan kamu hizmetlerinin sorgulanması, kamu hizmetlerinde kalite, kamu hizmetlerinde şeffaflık ve bürokratik formalitelerin azaltılması, bilgi ve iletişim hizmetlerinden daha etkin yararlanma, kamuda etik ilkelerin geliştirilmesi gibi unsurlar ön plana çıkmıştır. Özellikle toplam kalite anlayışı olarak gelişen bu yönetim felsefesi özel sektörün ardından kamu yönetiminde yerini bulmuştur (Nohutçu, 2008).

Ayrıca, demokrasi bilincinin ve anlayışının gelişimi, siyasi otoritelerin halka daha yakın olma arzusu, hesap verebilirlik, şeffaflık gibi kavramların siyasi alanda da sorgulanır oluşu, siyasi otoritelerin kamu hizmetlerinin, daha duyarlı ve etkili sunulmasını temin ve takip düşüncesini geliştirmiştir.

Bunlarla birlikte, yönetsel hizmetleri yerine getiren işgörenlerde aranan niteliklerin değişmesi, insanların gereksinme ve sorunlarında meydana gelen değişiklikler, politik ve ekonomik yapıda meydana gelen ani sarsıntılar, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda yapılan büyük atılımlar da yönetimi geliştirmeyi gerektiren nedenler arasında sayılabilir (Peker, 1995:16-17).

1.3. Türk Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi

Ülkemizde, Osmanlı İmparatorluğunun çöküş sürecine girmesinden bu yana, karşılaşılan güçlüklerin ve görülen aksaklıkların en önemli nedeninin ülkenin yönetim yapısından veya yöneticilerden kaynaklandığı varsayıldığından yönetim yapısında sürekli bir düzenleme yapma çabası gözlemlenmektedir (Aykaç, 2003:256). İslahat Fermanından (1856) bu

yana 150'den fazla reorganizasyon çalışması yapılmış, ancak proje ve önerilerin uygulamaya geçirilememesi veya uygulamaların devam ettirilememesi nedeni ile bu çalışmalardan beklenen sonuçlar elde edilememiştir (Parlak, 2003:382). Bu nedenle Türk kamu yönetiminde, yönetimi geliştirme çabalarının çok eski bir geçmişinin olmasına karşılık, alınan mesafenin tatminkâr olduğu söylenemez (Aykaç, 2003:256). Hatta Tortop vd.'ne (2010:5) göre, kamu kuruluşlarının reorganizasyonu, gerçekleştirilmesi mümkün olmayan bir alan olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, Türk Kamu yönetiminde Eryılmaz'ın (2011:273) da belirttiği gibi, "...otorite hiyerarşisinin çok kademeli yapısı ve katılığı, yetkilerin üst basamaklarda toplanması, kuralların yoğunluğu, performans, liyakat ve kalite sorunu, yönetimde takdir yetkisinin yetersizliği, tutuculuk ve verimsizlik..." gibi konularda çok daha geliştirme çabalarına ihtiyaç gözükmektedir.

Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması ve geliştirilmesi düşüncesi tüm kesimlerin üzerinde uzlaşşı sağladığı nadir konulardan biri olarak (Parlak, 2012:223), özellikle geçiş dönemlerinde, siyasi otoritenin el değiştirmesi durumlarında ön plana çıkmış ancak uzun vadeli sonuç veren çalışmalara dönüşmemiştir.

Türk kamu yönetiminin geliştirilmesi açısından, ilk ve en geniş kapsamlı kamu yönetimi araştırması TODAİE tarafından gerçekleştirilmiştir. MEHTAP kısa adıyla bilinen "Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Raporu" 1963 yılında yayımlanmıştır (TODAİE, 2013). Yine, TODAİE tarafından yapılan kapsamlı araştırmaların sonuncusu olarak ifade edilebilecek Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) Raporu 1991 yılında yayımlanmıştır (TODAİE, 1991). KAYA Raporu, Türk kamu yönetim sistemini geliştirmek amacı ile yapılan tüm çalışmaları ve bunların uygulanma durumları ile varolan sorunların saptanmasını ve yönetimde yapılması gerekli düzenlemeleri ortaya koymayı amaçlamıştır (TODAİE, 1991).

Günümüzde kamu bürokrasisinde, bir yandan bakanlıkların birleştirilmesi veya ayrılması, yeni başkanlık ve genel müdürlüklerin kurulması, çeşitli kamu kuruluşlarının bağlı bulunduğu üst kuruluşların değiştirilmesi veya bir kuruluş içindeki yönetsel birimlerin statüsünün değiştirilmesi (Özen, 1991:90), diğer yandan personelin gelişiminin sağlanması için farklı eğitim etkinliklerinin ve motivasyon unsurlarının geliştirilmesi yönetimi geliştirme çabalarının sürekli devam ettiğini göstermektedir. Diğer taraftan hükümet programlarında, beş yıllık

kalkınma planlarında yönetimin geliştirilmesi, farklı kavramlarla da izah edilmiş olsa da sürekli yer almaktadır (Aykaç, 2003; Tortop vd., 2010).

2. Türk Polis Teşkilatında Yönetimi Geliştirme

İçişleri Bakanlığına bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren Türk Polis Teşkilatı, ülkenin genel güvenlik ve asayişinden sorumludur. Merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatlarından oluşmuştur (EGM, 2013).

Türk Polis Teşkilatında, yönetimin geliştirilmesi düşüncesi ile bazen yönetimi geliştirmenin tüm boyutlarını kapsayıcı bazen bir veya birkaç boyutunu kapsayıcı çalışmalar her zaman gündemde kalmıştır. Ancak bunların ortak özelliği çoğunun neticelendirilmeden sona ermesidir. Bu çalışmaların tümünden başarısız olduğunu, sonuç alınmadığını da söylemek yanlış olur. Esasen, görev tanımları 1934 yılında çıkarılan Polis Vazife ve Selahiyet Kanunu'na, teşkilatlanması 1937 yılında çıkarılan Emniyet Teşkilatı Kanununa dayanan bir organizasyonun iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini yeterince yapamaması durumunda günümüzde etkin bir kurum olarak gündemde kalması düşünülemez.

2.1. Türk Polis Teşkilatında Yönetimi Geliştirme Kapsamında Yapılan Çalışmalar

Türk Polis Teşkilatında, yeniden yapılanma, yönetimin geliştirilmesi, sorunları tespiti ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi gibi nedenlerle birçok araştırma, çalışma ve proje gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar bizzat idarenin yürüttüğü ve yönlendirdiği çalışmalardır. Bunların dışında birimlerin kendi alanlarının gelişimi için yaptığı birime özgü çalışmalar ve akademik nitelik taşıyan makaleler (Karadağ, 2000; Aydın, 2003) ile lisansüstü eğitim çalışmaları da mevcuttur. Kapsam ve sonuçları itibari ile önem arz eden çalışmalar aşağıda özet halinde değerlendirilecektir.

2.1.1. İngiliz Polis Teşkilatı Uzmanlarınca Hazırlanan Türk Polisi Hakkında Rapor

Türk Polis Teşkilatında yönetimi geliştirme amaçlı yapılan en önemli çalışmanın, İngiliz Polis Teşkilatı uzmanlarının, Türk Hükümeti'nin talebi üzerine 10.04.1972-07.08.1972 tarihleri arasında 4 aylık süreçte hazırladıkları "Türk Polisi Hakkında Rapor" ile ortaya konulduğu söylenebilir (Pain ve Clarke, 1972-I). İngiliz uzmanlar Türkiye'deki polis

hizmetlerinin tüm yönlerini kapsayan bir inceleme yapmışlar ve 3 ciltten oluşan yaklaşık 350 sahifelik bir rapor hazırlamışlardır.

İngiliz uzmanlar, istihbarat dışındaki tüm birimleri ziyaret etmişler; yapılan gözlem, inceleme ve mülakatlar sonucunda durum analizi (Pain ve Clarke, 1972-I), (Pain ve Clarke, 1972-II) ile birlikte tavsiye niteliğinde 206 maddeden oluşan bir metin (Pain ve Clarke, 1972-III) hazırlamışlardır. Çalışma ve inceleme yapılan birimlerle ilgili verimli bir istatistiksel sistemin yokluğundan dolayı, mevcut istatistikler güvenilir bulunmamıştır. Hatta uzmanlara göre, kendilerine verilen hemen hemen tüm istatistikler için durum aynıdır (Pain ve Clarke, 1972-I:3).

İngiliz uzmanların Türk Polis Teşkilatının geliştirilmesine/iyileştirilmesine yönelik teklifleri üç kısma ayrılmaktadır.

i) Türk Polis Teşkilatının mevcut kaynaklarına dayanan, polis örgütünün iç reorganizasyonuna bağlı tavsiyeler (153 maddeden oluşmaktadır),

ii) Önceden öngörülen finansmanın sağlanması halinde karşılanabilecek tavsiyeler (37 maddeden oluşmaktadır),

iii) Kanun değişikliği gerektirebilecek tavsiyeler (16 maddeden oluşmaktadır).

Durum analizi yapılan ve tavsiyede bulunulan konular; Türk Polis Teşkilatı'nın örgüt yapısı, statüsü, polis ve jandarma sorumluluk sahaları, merkezi ve mahalli yönetim açısından polis hizmetleri, yönetim sistemleri (atama, terfi, sağlık, maliye, lojistik, iç haberleşme, binalar), rütbe yapısı, işe alma, mevcut polis birimleri (idari polis, toplum polisi, adli polis, siyasi polis, trafik polisi), haberleşme, eğitim, teçhizat, disiplin ve teftiş ana başlıklarından oluşmaktadır.

Uzman heyet, hazırlamış oldukları raporda, temel tavsiyelerin birçoğunun etkin olarak uygulanabilmesi için parlamentonun bu konularda kanun çıkarması gerektiğini ifade etmektedir (Pain ve Clarke, 1972-I:2).

Türk Polisi hakkında, hazırlanan rapor teşkilatın amaç, yapı, insan kaynakları ve teknoloji boyutlarının tümünü kapsamı açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak tam anlamı ile uygulamaya geçirilememiş olması, gerekli kanunların çıkarılmayışı nedeni ile beklenen sonucu vermemiştir.

2.1.2. TMK Çalışmaları

Türk polis teşkilatında yönetimi geliştirme kapsamında yapılan önemli çalışmalardan biri de 1980 ihtilali sonrasında teşkilatın re-organizasyonu çalışmaları çerçevesinde yapılan, Teşkilat Malzeme Kadro (TMK) adı ile adlandırılan, hizmetlerde standart oluşturma çalışmasıdır. TMK ile her birimin mevzuatı, birimde çalışması gereken personel sayısı ile bu personelin kullanacağı malzemelerin standartları belirlenmiştir. Bu çalışma, polis teşkilatında planlı gelişme ve değişme olarak adlandırılabilir bir dönem niteliğindedir (EGM, 1995a:42).

2.1.3. Polisin Asli Görevleri Dışında Mütalaa Edilen Görevleri Araştırması

Emniyet Genel Müdürlüğü, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığınca, hizmetlerinin yeniden yapılandırılmasında, verimlilik ve etkinliği esas almak amacıyla, polisin asli görevleri dışında farklı kanunlarca verilen görevlerin tespitine yönelik tüm merkez teşkilatı birimleri ile tüm emniyet müdürlüklerinin görüşleri doğrultusunda bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, polisin asli görevleri dışında, farklı kanun, tüzük, yönetmelik ve genelgeler ile birçok görevi yapmak durumunda olduğu ve bu görevlerin polis hizmetlerine ekstra bir külfet oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarına göre polisin asli görevleri dışında mütalaa edilen görevleri şu şekildedir (APK, 1996):

Tablo 1: Polisin Asli Görevleri Dışında Mütalaa Edilen Görevler

Sıra No	Asli Görev Dışında Mütalaa Edilen Görevler	Yüzdellik Oran
1	Tebliğat İşleri	%24
2	Özel Koruma	%13
3	Adres Tespiti	%12
4	Diğer Kurumların Tahsilât İşleri	%12
5	Akıl Hastalarının Nakli	%11
6	Askerlik İşlemleri	%8
7	Büro İşleri	%5
8	Diğer	%15

Araştırma sonuçlarına uygun öneriler geliştirilerek bir kitapçık haline getirilmiş ve tüm teşkilat birimlerine bildirilmiştir.

2.1.4. Personel Gözüyle Teşkilatın Problemleri ve Çözüm Önerileri Araştırması

Emniyet Genel Müdürlüğü Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığınca, 1992 yılında, Türk Polis Teşkilatının problemlerini ve çözüm önerilerini tespit etmek amacı ile, teşkilat bünyesindeki farklı rütbe ve birimlerden toplam 1775 personelin bir form aracılığı ile görüşleri alınmıştır. Görüşler konularına göre tasnif edilerek, çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Personelin gözü ile teşkilatın sorunlarına ilişkin sıklıkla ifade edilen ilk 30 konu ve bu konulara ilişkin görüş sayıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Personelin Gözü İle Teşkilatın Sorunlarına İlişkin Görüşler

Sıra No	Sorunlar	İfade Edilme Sayısı
1	Çalışma Saatleri	1660
2	Özel Hizmet Tazminatı	1656
3	Lojman ve Kira Yardımı	1624
4	Personel Yetersizliği	1463
5	Kıyafetler	1449
6	Mermi İstihkakı	1405
7	Bilgisayar ve Zırhlı Araç Alınması	1400
8	Askerlik	1370
9	Araç-Gereç Yetersizliği	1322
10	Uzmanlaşma	1283
11	Tebliğat-Tescil-Ruhsat-Pasaport İşlemleri	1244
12	Mevzuat Yenilenmesi (3201, 2559, 5442)	1206
13	TMK Esasları	1100
14	Fazla Mesai İş Riski Ödeneği	1076
15	Atama	1057

Sıra No	Sorunlar	İfade Edilme Sayısı
16	Polise Avukat Tutulması	1020
17	Polis Hastanesi	987
18	Polis Cezaevleri	946
19	Eğitim Problemleri	914
20	Teşkilatın 657 Sayılı Kanun Kapsamından Çıkarılması	876
21	Standart Dışı Silah Verilmesi	875
22	OHAL Ödeneği	865
23	MKE'den Ücret Karşılığı Mermi Verilmesi	800
24	Disiplin Cezalarının Yeniden Düzenlenmesi	769
25	Polis Bakım Yardım Sandığının Yeniden Düzenlenmesi	760
26	Emeklilerin Durumunu İyileştirilmesi	703
27	Bıyık Serbestiyeti Tanınması	700
28	2. Bölge Hizmet Süresi	700
29	Şark Hizmet Süresinin Kısaltılması, 2. Kez Yapılmaması	676
30	Bölge Polis Klinikleri Kurulması	662

Araştırma sonuçlarına göre APK Dairesi Başkanlığınca, tespit edilen sorunların giderilmesine yönelik idari ve yasal düzenlemeler hayata geçirilmeye çalışılmıştır. 5 yıllık süreçte (1992-1997), 10 Kanun, 2 Kanun Hükmünde Kararname, 5 Bakanlar Kurulu Kararı, 8 Tüzük, 147 Yönetmelik ve 7 Yönerge kısmen veya tamamen değiştirilerek yürürlüğe konmuştur (APK, 1997:57).

2.1.5. APK Uzmanlarının Görüşü ile Emniyet Teşkilatının Sorunları ve Çözüm Önerileri Araştırması

Türk Polis Teşkilatının sorunlarını tespit ve bu sorunlara ilişkin çözüm yollarının geliştirilmesi amacı ile 2001 yılında “Emniyet Müdürü APK Uzmanlarının Gözüyle, Emniyet Teşkilatının Sorunları ve Çözüm Önerileri Araştırması” yapılmıştır (APK, 2001:1). Araştırmaya dâhil edilen 222 APK uzmanı emniyet müdüründen 130’u teşkilat hakkındaki

görüşlerini belirtmiştir. Araştırmaya katılanlardan sadece sorunlar hakkında değil, çözüm önerileri hakkında da görüşleri alınmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgular konu başlıklarına göre tasnif edilmiş ve sorunların konulara göre dağılımı aşağıdaki Tablo 2’de gösterildiği şekilde tasnif edilmiştir (APK, 2001).

Tablo 3: APK Uzmanı Emniyet Müdürlerinin Teşkilatın Sorunlarına İlişkin Görüşlerinin Konulara Göre Dağılımı

Konu No	Sorunlar	Görüş Sayısı
1	Sosyal ve Özlük Haklar	463
2	Eğitim ve Öğretim	313
3	Atama ve Terfi	214
4	Çalışma Koşulları ve Asli Görevine Döndürülmesi	163
5	Teşkilatın Modern Bir Yapıya Kavuşturulması	149
6	Disiplin ve Teftiş Hizmetleri	118
7	Branş ve İstihdam	87
8	Polis-Halk ve Polis-Medya İlişkileri	87
9	Sağlık	58
10	Kılık-Kıyafet	45
11	Karakol, Asayiş Hizmetleri ve Adli Polis	41
12	Çevik Kuvvet	20
13	Trafik Hizmetleri	15
14	Özel Güvenlik Teşkilatları	8
15	Merkez-Taşra Teşkilatı İlişkileri	6
GENEL TOPLAM		1782

Bu araştırma, polis teşkilatının sorunlarının ortaya konması ve çözüm önerilerinin belirlenmesinde önemli bir araştırma niteliğindedir.

2.1.6. Emniyet Mensuplarının Yetiştirilmesi Usul ve Esasları, Sorunları ve Çözüm Önerileri Denetleme Raporu

Devlet Denetleme Kurulu tarafından 1998 yılında, polis teşkilatının hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim yapılanması ve faaliyetleri incelenerek, geliştirilmesine yönelik tedbirlerin ifade edildiği kapsamlı bir rapor hazırlanmıştır. Raporda; Türk polis eğitimin çağdaşlaştırılması amacı ile polis akademisi, polis koleji ve polis okullarının yeniden yapılandırılması, eğitim müfredatlarının özellikle insan hakları ve halkla ilişkiler endeksli yeniden dizayn edilmesi, hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi, yurt içi ve yurt dışındaki eğitim programlarından istifade edilmesine yönelik teklif ve öneriler yer almaktadır.

Bu rapor, Emniyet Teşkilatında yönetimin geliştirilmesi kapsamında insan boyutunun geliştirilmesine yönelik kapsamlı bir çalışma olarak değerlendirilebilir.

2.1.7. Emniyet Teşkilatı Personel Sorunları Çalışma Toplantısı

Emniyet teşkilatı personelinin performansını olumsuz açıdan etkileyen sorunlara ve teşkilatın idari problemlerine çözüm bulma amacı ile 2009 yılında “Emniyet Teşkilatı Personel Sorunları Çalışma Toplantısı” düzenlenmiştir. Üst düzey yöneticilerin, akademisyenlerin ve özellikle personel birimlerinde çalışan personelin katılımı ile 6 oturum halinde gerçekleşen 3 günlük etkinlikte, Emniyet teşkilatında yönetimin geliştirilmesi çalışmalarına, yol gösterici birçok konu değerlendirilmiştir (EGM, 2010). Daha çok polis teşkilatında, insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik olan toplantıda, iş ve görev tanımları, atama ve istihdam, motivasyon ve ödüllendirme sistemi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, ideal rütbe terfi sistemi, sicil ve performans değerlendirme konuları teferruatlı olarak incelenmiş ve öneriler geliştirilmiştir.

2.1.8. Türkiye’de Polis Temel Eğitiminde Sorunlar ve Çözüm Önerileri Araştırması

Türk Polis teşkilatının temel eğitim sistemindeki sorunlarını tespit etmek ve çözüm önerileri ortaya koymak amacıyla, 2009 yılında Polis

Akademisi Başkanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığı ve Personel Dairesi Başkanlığınca ortaklaşa olarak bir proje başlatılmıştır (GEAR, 2010). Söz konusu proje ile, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, Komiser Yardımcılığı Kursu, Polis Meslek Yüksek Okulları ve Polis Meslek Eğitim Merkezlerinin, yapılanması, eğitim-öğretim programları, öğretim kadrosu, fiziksel şartları yapılan literatür ve alan araştırmaları ile değerlendirilmiş, bu kurumların geliştirilmesine yönelik bir eylem planı hazırlanarak 2012 yılında uygulamaya konulmuştur. Eylem planı gereği, polis temel eğitimi 2012-2017 yılları arasındaki süreçte tespit edilen aksaklıklar giderilerek yeniden düzenlenecektir.

3. Emniyet Teşkilatında Yönetimin Yapısal Açısından Gelişimi

Türk kamu yönetim sisteminde olduğu gibi, Türk polis teşkilatında da, yönetimin geliştirilmesi düşüncesi hiçbir zaman gündemden düşmemiştir. Bunu nedeni olarak, Göksu, Çevik, Filiz ve Gül'ün (2011), belirttiği gibi, Türk kamu yönetimi ve bürokrasisinin temel sorunlarının polis teşkilatında da bulunması gerçeği olabilir. Gerçi, 2000'li yıllardan sonra, özellikle insan kaynakları ve yeni teknoloji konusundaki adımlar dikkate değer niteliktedir. Bu ivmenin günümüzde de devam ettiği görülmektedir.

Polis teşkilatında, gelişim gayretleri öncelikle yapısal açıdan başlamış olmasına rağmen, halen gelişimin temel engeli olarak mevcut yapı kabul edilmektedir. Teşkilatın yapısal açıdan gelişimine yönelik çalışmalar, kuruluş kanunundan itibaren hep gündemde kalan bir konudur. Dünya'da gelişen genel yönetim anlayışı paralelinde, teknoloji, insan kaynağı boyutları daha sonraki dönemlerde teşkilatın gündemine girmiştir.

3.1. Kuruluş Aşamasından Teşkilat Kanunu'na Kadar (1845-1937) Olan Dönemde Yapılanmaya İlişkin Çalışmalar

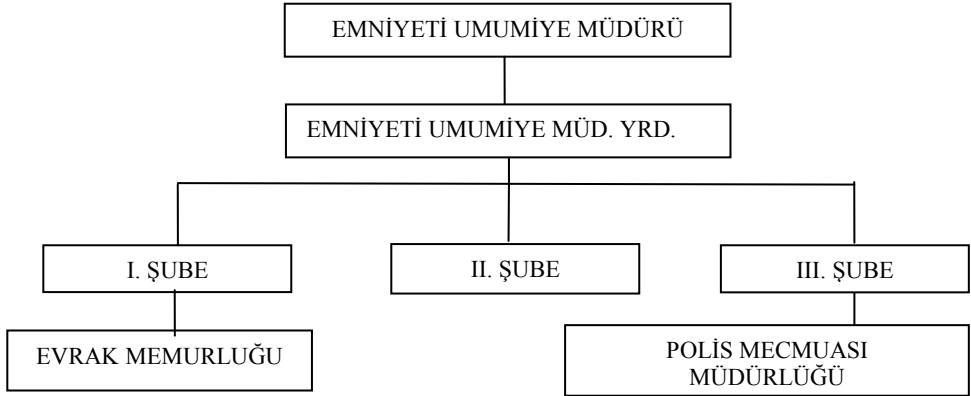
Türk Polis Teşkilatının kuruluş tarihi olarak 10 Nisan 1845 tarihli polis Nizamnamesi kabul edilmektedir. Ancak bu dönemde her ne kadar polis adında güvenlik hizmetlerini görece bir hizmet sınıfı oluşturulsa da, polis teşkilatına ait özel bir yapı bulunmamaktadır. 1879 yılında kurulan Zaptiye Nezareti kapsamında sürdürülen polis hizmetleri, 22 Temmuz 1909 tarihli "İstanbul Vilayeti ve Emniyeti Müdüriyeti Teşkilatına Dair Kanun" ile Dâhiliye Nezaretine bağlı "Emniyeti Umumiye Müdürlüğü" ne devredilmiştir (Alyot, 2008). İkinci Meşrutiyetin yenileştirme çabaları arasında polis teşkilatı da nasibini almıştır. Bu dönemde, Dâhiliye Nazırı

(İçişleri Bakanı) Talat Paşa'nın Başkanlığında Avrupa'ya heyetler gönderilmiştir. Polisin işleyişi açısından, Viyana Polis Teşkilatı incelenerek kuruluş ve hizmetlerde örnekler alınmıştır (EGM, 1983:32). Polis teşkilatında yapısal gelişim çabalarının ilk göstergesi olarak bu dönemdeki çalışmalar kabul edilebilir. Nitekim 1910 yılından sonra Polis Teşkilatında büyük gelişmeler olduğu, hizmetlerin özelliklerine göre yeni yeni birimlerin teşekkül ettirildiği görülmektedir (EGM, 1983:32).

Ankara'da, TBMM'nin açılışı ve yeni Türk kamu yönetim yapısının şekillenmeye başlaması ile birlikte, İstanbul merkezli, Emniyeti Umumiye Müdürlüğü 1922'de, İstanbul Polis Müdüriyeti Umumiyesi de 24 Şubat 1923'de lağvedilerek yerine Ankara'daki Emniyeti Umumi Müdürlüğüne bağlı il teşkilatları kurulmuştur (EGM, 1983:32).

Emniyeti Umumiye Müdüriyeti, 1924 yılında gayet basit bir teşkilat yapısına sahiptir. Bir Emniyeti Umumiye Müdürü, bir Emniyeti Umumiye Müdür Yardımcısı, üç Şube, Evrak Memurluğu ve Polis Mecmuası Müdürlüğünden oluşmaktadır (Şekil 1).

Şekil 1: Emniyeti Umumiye Müdüriyeti-1924 (EGM, 1983:32).



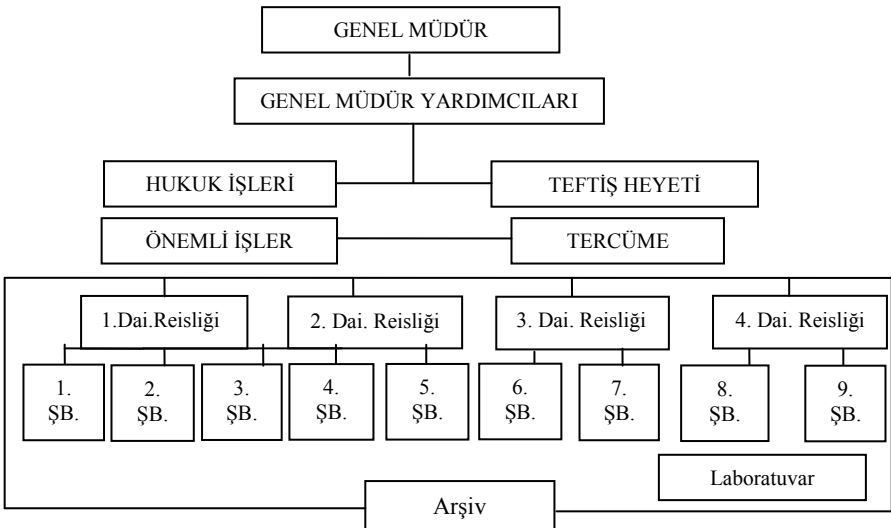
Polis teşkilatı yapısı 1930 yılına kadar devamlı bir gelişim göstermiş; Emniyeti Umumiye Umum Müdürlüğü ismini Emniyet İşleri Umum Müdürlüğü'ne bırakmıştır. Ancak, polis teşkilatı ile ilgili gerek görev ve sorumluluk gerekse yapısal açıdan en önemli düzenlemeler bu tarihten

sonraki 10 yıllık dönemde yapılmıştır. 1930 yılında yürürlüğe giren 1624 Sayılı Dahiliye Vekaleti Merkez Teşkilatı ve Vazifeleri Hakkında Kanun'un beşinci maddesi, Emniyet Teşkilatının örgütsel olarak Türk kamu yönetimi içindeki yerini düzenlemiştir (EGM, 1995:35). Bu düzenlemeden sonra, halen yürürlükte olan 2559 sayılı Polis Vazife Selahiyet Kanunu 1934 yılında, 3201 Sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu 1937 yılında yürürlüğe girmiştir. Günümüze kadar, Türk Polis Teşkilatında yapısal anlamda bu kapsamda bir düzenleme gerçekleştirilmemiştir. Ancak çağın gereklerine uygun olarak gerek teşkilatın iyileştirilmesini sağlamak, gerekse yeni oluşan ihtiyaçları karşılamak amacı ile ilgili Kanunlarda birçok değişiklik yapılmıştır. Bu yönü ile 3201 Sayılı Emniyet Teşkilatı Kanununda, yürürlüğe girdiği 1937 tarihinden 2012 yılına kadar geçen 75 yıllık süreçte toplam 45 kez değişiklik yapılmıştır. Türk Polis Teşkilatında hemen hemen her araştırmada dile getirilen yeni bir teşkilatlanma kanunu ihtiyacı düşüncesini hayata geçirmek bu güne kadar gerçekleştirilememiştir.

1937 yılında yürürlüğe giren, 3201 sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu, Türk Emniyet Teşkilatı'nın; merkez ve taşra birimlerinden oluşmasını öngörmekteydi. Yurtdışı teşkilatının kurulması ilk kez 21.01.1989 tarih ve 3518 sayılı Kanun ile gerçekleştirilmiştir (EGM, 1989).

Emniyet Teşkilatı Kanununa göre, 1937 yılında Emniyet Genel Müdürlüğü'nün merkez kuruluşu aşağıdaki Şekil 2'de gösterildiği gibidir.

Şekil 2: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Kuruluşu-1937 (EGM, 1983:33).



3201 sayılı kanunun yürürlüğe girmesi ile birlikte, polis teşkilatındaki personel sayısında büyük artışlar kaydedilmiştir. 1885 yılında 20.000, 1909'da 4200 kişiye bir polis düşerken, 1938 yılında 2500 kişiye bir polis düşecek seviyeye çıkarılmıştır (EGM, 1983:34).

Bu dönem, Türk Polis teşkilatında insan kaynaklarının geliştirilmesi açısından da önemli gelişmelere sahne olmuştur. Modern anlamda, polis yöneticisi yetiştirmek amacı ile 6 Kasım 1937'de Polis Enstitüsü kurulmuştur. Enstitüye öğrenci kaynağı oluşturmak amacı ile bir yıl sonra 1938'de lise düzeyinde polis koleji açılmıştır. Bu okul ile birlikte polis yönetiminde profesyonel eğitim sürecinin başladığı söylenebilir. Nitekim polis kolejinin 1950-1958 yılları arasında 8 yıl eğitim öğretime ara vermesi dışında bu kurumlar günümüze kadar sürekli eğitim-öğretim faaliyetlerinde bulunmuşlar; Türk polis teşkilatının en önemli yönetici sınıfı bu okullardan yetişmiştir. 1990'lı yıllara kadar dış kaynaklardan temin ettiği eğitici kadro ile eğitimini devam ettiren Polis Akademisi, 1990'lı yıllardan itibaren kendi akademik kadrosunu oluşturmaya başlamıştır (Göksu vd., 2011).

3.2. Teşkilat Kanunu Sonrası 1980'e Kadar Olan Dönemde Yapılanmaya İlişkin Gelişmeler

Türk Polis Teşkilatında yapısal açıdan en önemli değişiklik 1947 yılında 5066 sayılı kanunla gerçekleştirilmiştir. Kanun gereği İçişleri Bakanlığı bünyesinde 2 müsteşarlık oluşturulmuştur. Emniyet Genel Müdürlüğü ve Jandarma Genel Komutanlığı yani iç güvenlik teşkilatları bir müsteşarlığa, bakanlık bünyesindeki diğer hizmet birimleri diğer müsteşarlığa bağlanmıştır. Ancak kanun uygulamaya geçmemiştir.

1970'li yıllara kadar, yapı ve hizmetlerde önemli bir değişiklik olmamış, mevcut yapıya sadık kalınmıştır (EGM, 1983:34). Bu dönemde meydana gelen sınırlı orandaki yapısal değişiklikler şu şekildedir;

✓ 1953 yılında ilk narkotik şubenin faaliyete geçmesi (Clark ve Pain, 1978),

✓ 1953 tarihinde yürürlüğe giren 6085 Sayılı Kara Yolları Trafik Kanunu'nun 3. Maddesi ile karayolu üzerindeki trafiğin tanzim ve denetlenmesinin Bölge ve İl Trafik Zabıtasınca yapılacağı hükmü gereği trafik birimlerinin oluşturulması (EGM, 1995:6),

✓ Trafik birimlerinin işleyişinin koordinasyonu ve geliştirilmesi için 1959 da Trafik Dairesi'nin kurulması,

✓ 1965 yılında çıkartılan 654 sayılı Toplum Zabıtası Kanunu sonucu, toplum polisi birimlerinin kurulması.

Ancak 12 Mart 1971 tarihinden sonra Emniyet Teşkilatının yeniden yapılandırılması ile ilgili çalışmalar hızlanmıştır. Gelişmiş polis teşkilatlarının deneyimlerinden yararlanmak amacı ile polis teşkilatının yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak İngiliz uzmanlar tarafından 4 aylık bir araştırma ve değerlendirme çalışması yapılarak, Türk polis Teşkilatının geliştirilmesine yönelik teklif ve öneriler geliştirilmiştir.

Ancak bu dönemde mevcut yapının aynen uygulandığı söylenemez. Fiili durum ile kuruluş şeması arasında farklılıklar mevcuttur. İllerin yapısı teşkilatlanma açısından farklı karakterler göstermektedir. Büyük illerde şube müdürlükleri ihdas edilmekle birlikte, küçük illerde şube şefliği ve büro amirlikleri ile hizmet verilmektedir (EGM, 1983:35).

Bu dönemde kısmi bir takım reorganizasyon çalışmaları yapılmış ise de, yeterli ve sağlıklı bir iyileştirme maalesef sağlanamamıştır (EGM, 1983:42). 70'li yılların sonlarına doğru artan, öğrenci hareketleri, toplumsal olaylar, ülke geneli iç karışıklık polis teşkilatının yoğunluğunu artırdığı gibi yönetimi geliştirme çalışmalarını da durdurmuştur. Olayların takibi ve verilerin toplanması amacı ile 1978 Nisan ayında, Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde Ana Komuta Kontrol Merkezi adında bir birim oluşturulmuştur.

12 Eylül 1980 ihtilali öncesinde, polis teşkilatının durumu; gerek teşkilatlanma, gerek eğitim, gerekse malzeme ve teknoloji açısından çok sıkıntılı durumda olduğu şeklinde ifade edilmektedir (EGM, 1983:42).

3.3. 12 Eylül 1980 Askeri Darbesi Sonrası Yapılanmaya İlişkin Gelişmeler

İhtilal sonrasında, polis teşkilatında yeniden düzenleme çalışmalarına hız verilmiştir. Toplumsal değişme, asayiş durumları, verilen hizmetlerin çeşidi ve mahiyeti göz önüne alınarak yapılan iş analizleri sonucunda, Emniyet Genel Müdürlüğü teşkilat yapısı lüzumsuz birimlerden arındırılmış ve hizmet gereklerine uygun yeni bir kuruluşa geçilmiştir. (EGM, 1983:44). Yeni teşkilatlanma göz önünde tutularak, 1982 yılında, teşkilat bünyesinde oluşturulan birimlerde çalışacak personel ve malzeme açısından standartlar belirlenmiş, “Teşkilat, Malzeme, Kadro Planlaması (TMK)” yapılmıştır. TMK’da gösterilen bütün birimlerin görev, yetki, sorumluluk ve teşkilatlanmalarını gösteren yönetmelik ve yönergeler

hazırlanarak uygulamaya konulmuştur. Türk Polis Teşkilatında, yönetimi iyileştirme çalışmaları açısından gerçekleştirilen TMK planlaması en önemli çalışmalardan biridir. Polis teşkilatı bünyesinde ilk defa standartlar oluşturulmuş ve bu standartlar tam anlamı ile uygulamaya geçirilemese de uzun yıllar polis teşkilatında yol gösterici olmuştur.

TMK çalışmaları sonucunda, Emniyet Genel Müdürlüğü yeni teşkilat yapısı ile birlikte, illerin yapısında da standartlar oluşturulmuştur. İl emniyet müdürlükleri farklı değişkenler baz alınarak, Özel Statülü İller (3 il), A Tipi İller (16 il), B Tipi İller (17 il) ve C Tipi İller (31) olmak üzere dört kategoriye ayrılmıştır. Böylelikle aynı statüde olan illerin benzer yapılara ve fonksiyonlara sahip olması sağlanmıştır. Ayrıca tüm illerde hizmetlerin şube müdürlükleri ve bağlı bürolarca yürütülmesi sağlanmıştır. İlçe düzeyinde de her ilçe kuruluşunun ilçe emniyet amirliğine dönüştürülmesi sağlanmış, emniyet komiserliği uygulamasına son verilmiştir. İlçeler, Merkez Tipi (Metropolitan yapıdaki iller için), A Tipi (29 İlçe), B Tipi (400 İlçe) olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Aynı şekilde karakollar da, geniş sorumluluk bölgesi ve yoğun zabıta hizmeti olan yerler için A Tipi Karakol (176 mahalde) ve dar sorumluluk bölgesi ile zabıta olaylarının yoğun olmadığı bölgelerde B Tipi Karakol (1122) olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. Benzer standart ve kategorilendirme; polis eğitim ve öğretim kurumlarının ve hudut kapılarının kapasiteleri ve büyüklükleri gözönünde bulundurularak da yapılmıştır.

Bu dönemdeki diğer önemli çalışmalar şu şekilde ifade edilebilir:

-APK, AKKM, Kaçakçılık, İstihbarat ve Harekât, Kriminal Polis Laboratuvarları, Kompratörlük, Tedarik, İkmal ve Bakım, Bilgi İşlem, Havacılık, Dışilişkiler Daire Başkanlıkları kurulmuştur.

-Kendisinden beklenen görevi yerine getirmede yetersizliği tespit edilen Toplum Zabıtası lağvedilerek (EGM, 1983:53), 1982 yılında çıkarılan 2696 Sayılı Kanunla, Çevik Kuvvet Şube Müdürlükleri ile Grup amirlikleri kurulmuştur (EGM, 1995:36).

-Deniz kıyısı olan il ve ilçelerde Deniz Polisi şube ve büroları kurulmuştur.

-Özel statülü illerde (Ankara, İstanbul, İzmir) Turizm Şube Müdürlükleri kurulmuştur.

-Siyasi polis yapılanması ilçe düzeyine kadar genişletilmiştir.

-Sivil havaalanı olan illerde Hava Limanı Koruma Şube Müdürlükleri kurulmuştur.

-12 Eylül 1980 tarihinden önce büyük boyutlara varan silah ve mühimmat kaçakçılığı ile başarılı bir mücadele için ‘Silah Mühimmat Kaçakçılığı Şube Müdürlüğü’ kurulmuştur.

Teşkilatlanma ve polis görevlerinin uzmanlaşması açısından bu dönemde gerçekleştirilen çalışmalar polis teşkilatında sistemli yapı açısından önemli gelişmeler olarak değerlendirilebilir. Bu tarihten sonra yapısal büyümede hızlı bir gelişme olmuş, farklı hizmet birimleri ihdas edilmiştir. Kurulan birimler aşağıdaki şekilde incelenebilir:

-1990 yılında, 90/334 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Merkez Teşkilatında ‘Koruma Daire Başkanlığı’ kurulmuştur.

-1993 yılında çıkarılan 3870 Sayılı Kanunla, Emniyet teşkilatı bünyesinde yeni kadrolar ihdas edilmiştir. Kanun gereği oluşturulan, Emniyet Müdürü APK Uzmanı, Polis Akademisi Öğretim Görevlisi, Daire Başkan Yardımcısı, Polis Okulu Öğretmeni, Şube Müdür Yardımcısı, Kriminal Polis Laboratuvarı Müdürü gibi yeni kadrolar ihdas edilmiştir. Yapısal olarak büyüyen teşkilat yeni kadro ve ünvanlar ile rahatlamıştır. Özellikle çalışma yılı olarak hak ettikleri halde bir üst rütbeye terfi edemeyen personel yeni kadro ve ünvanlar gereği terfi edebilmiştir (EGM, 1990:36-37).

-1993 yılında, 93/3961 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile ‘Sosyal Hizmetler Dairesi Başkanlığı’, yine aynı yıl 14.04.1993 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı ile ‘Özel Harekât Dairesi Başkanlığı’ kurulmuştur.

1995 yılına gelindiğinde Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı; Genel Müdür, 5 Genel Müdür Yardımcısı ve bunlara bağlı 23 Daire Başkanlığı, makama doğrudan bağlı, Polis Akademisi Başkanlığı, Teftiş Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Emniyet Müdürü APK Uzmanları, İstihbarat Dairesi Başkanlığı, Özel Harekât Dairesi Başkanlığı, Özel Kalem Müdürlüğü, Basın Protokol ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü ve Sivil Savunma Uzmanlığından oluşmakta idi (EGM, 1995a:50).

Emniyet Genel Müdürlüğünün günümüze değin gelen yapısı bu olmuştur. 5 Genel Müdür yardımcısı ve Genel Müdüre doğrudan bağlı birimler korunmakla birlikte, Trafik Dairesi hizmetlerin daha etkin verilmesi amacıyla, Trafik Hizmetleri Başkanlığı altında, Trafik Eğitim,

Trafik Planlama ve Destek, Trafik Uygulama ve Denetleme Daireleri olarak yapılandırılmıştır.

3.4. 2000 Yılı Sonrası Yapılanmaya İlişkin Gelişmeler

Özellikle 2000’li yılların başında polis teşkilatının yapısal açıdan değişimi daha çok taşra teşkilatlarında olmuştur. Polis bölgesi haline gelen ilçelerde ilçe emniyet amirlikleri kurulmuş, belli standardın üstündeki ilçe emniyet amirlikleri de ilçe emniyet müdürlüğüne dönüştürülmüştür. Bununla birlikte merkez teşkilatının taşra uzantısı bulunmayan il emniyet müdürlüklerinde şube müdürlükleri kurulmuştur (EGM, 2000; EGM, 2001; EGM, 2003). Diğer taraftan merkez teşkilatında şube müdürü kuruluşlarında da artış olmuştur (EGM, 1998). 2000 yılına gelindiğinde Emniyet Genel Müdürlüğü merkez teşkilatında daire başkanlığı sayısı 27’ye, şube müdürlüğü sayısı da 172’ye çıkmıştır.

Güncelliğini kaybetmiş olan 1982 yılı TMK planlamaları günün şartlarına uygun olarak hazırlanması amacı ile yeniden ele alınmıştır. Bu amaçla, 2003 yılında ‘her ilin kendine özgü bir statüsünün kabul edilmesi’ ilkesine dayanan Emniyet Genel Müdürlüğü Norm Kadro Fihristleri hazırlanmıştır. 14.10.2003 tarihinde bakan onayı ile onaylanarak yürürlüğe giren fihristler ile Emniyet Teşkilatının yapılanması yenilenmiştir (EGM, 2003).

Son dönemde yapısal açıdan Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesinde yapılan önemli değişiklik 2 yeni daire başkanlığının bünyeye dâhil edilmesidir. 27.06.2008 tarihli Bakan onayı ile ‘Tanık Koruma Dairesi Başkanlığı’, 19.09.2011 tarihli Bakan onayı ile Bilişim Suçları Dairesi Başkanlığı kurulmuştur.

Değerlendirme ve Sonuç

Türk Polis teşkilatının yapılanması, geleneksel örgüt yapısı olarak kabul edilen, yukarıdan aşağıya uzanan hiyerarşik, otoriter, merkezîyetçi ve yazılı kurallara dayanan bir ilişkiler sistemidir. Ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda bu yapıya yeni birimler aynı anlayışla dâhil edilmektedir. Başka bir ifade ile toplumsal ve sosyal gelişmeler sonucu ortaya çıkan ihtiyaçlara göre yapısal değişiklikler gerçekleştirilmektedir.

Teşkilat Kanununun 75 yıl öncesine dayanması ve bu kanuna göre hâlihazırdaki örgütsel yapının devam etmesi, teşkilatın gelişim hızının

artmasında ve dinamik bir yapıya kavuşmasında zorlaştırıcı bir neden olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yapı, günün gereksinimlerini karşılamak amacı ile kurulan yeni hizmet birimleri ile sürekli büyümektedir. Bununla birlikte şehirleşmenin artması, kırsal kesimdeki jandarma bölgelerinin son yıllarda hızlı bir şekilde polis sorumluluk bölgesine dâhil olması polis teşkilatının farklı coğrafik alanlarda teşkilatlanma hızını sürekli arttırmaktadır. Artan yapılanmaya bağlı olarak polis teşkilatının mevcut personel sayısı da sürekli artmaktadır.

Türk polis teşkilatının, fonksiyonel anlamda iş yükü ve sorumluluk alanı artmasına rağmen hep yatay büyümüş, dikey büyümeyi gerçekleştirilememiştir. Emniyet Genel Müdürlüğünün personel sayısı 250.000'i geçmiş olmasına karşın halen Genel Müdürlük düzeyinde temsil edilmesi yönetimin gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Güvenlik alanında hizmet sunan ve görev alanı ve türü Emniyet Genel Müdürlüğü kadar olmayan Milli İstihbarat Teşkilatı 1965 yılından beri Müsteşarlık düzeyinde temsil edilmektedir. Hatta personel ve görev yükü açısından Emniyet Genel Müdürlüğüne göre daha düşük olan, DPT Müsteşarlığı, Gümrük Müsteşarlığı, Hazine Müsteşarlığı gibi kurumlar, 61. Hükümetle birlikte 2011 yılında bakanlık statüsünde hizmet vermeye başlamıştır. Polis teşkilatının müsteşarlık seviyesine çıkartılması durumunda teşkilatın temsil sorunu ile birlikte kurumlar arası iletişim sorununun da çözümleneceği belirtilmektedir (EGM, 2004:70). Bununla birlikte, taşra yapılanmasının da merkezdeki müsteşarlık yapısına uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Emniyet Genel Müdürlüğünün Müsteşarlık düzeyinde yapılanması düşüncesi, teşkilat kapsamında yapılan çalışmalarda sürekli gündeme gelen (APK, 1997; APK, 2001; EGM, 2012) bir konu olmaktadır.

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda, Emniyet Genel Müdürlüğü'nün geleneksel örgüt yapılanması hiç tartışılmamış; tüm yapısal teklifler, organizasyon şemasına yeni birimlerin eklenmesi, birleştirilmesi veya bağlı olduğu birimin değiştirilmesi şeklinde olmuştur. Günümüzde uzmanlık alanlarının hızla geliştiği, çok sayıda iyileştirme ve uygulama projelerinin yürütüldüğü düşünülürse, kriminal, suç analizi, bilişim suçları gibi alanlara yönelik yapılanmalarda, hiyerarşik örgütlenmenin ne derece verimli olduğu değerlendirilmelidir. Mevcut hiyerarşik yapı yanında, esnek, uzmanlaşmış, kendi kendini denetleyen ve yön veren yapıların kurulup kurulamayacağı tartışılmalıdır.

Bununla birlikte, mevcut birimlerin daha iyi hizmet sunması için hiyerarşik bağlı olduğu üst birimin değiştirilmesi düşüncesi yerine, tüm

birimlere yönelik iş analizleri sonucunda oluşan görev tanımlarına uygun bir kuruluş yapısı tesis edilmelidir. İş analizlerine uygun örgüt yapısı ile birlikte, iş tanımları, görev ve malzeme standartları geliştirilmelidir.

Özellikle, 2000’li yıllardan sonra, Polis teşkilatında insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yeni teknolojiye adaptasyon konusunda önemli gelişmeler yaşanmıştır. Ancak bu gelişmelerin örgütsel yapıyı radikal anlamda değiştirecek bir güçte olduğu söylenemez.

Diğer taraftan yapısal olarak hızla büyüyen polis teşkilatında 1993 yılında yapılan yeni kadro ve ünvanların (APK uzmanı, öğretim görevlisi, kriminal polis laboratuvar müdürü vb.) ihdası gibi bir genişleme sağlanamamıştır. Polis teşkilatının uzmanlık ve yeni görev alanlarına uygun olarak farklı kadro ve ünvanların ihdas edilmesi halinde insan kaynakları açısından da bir gelişme sağlanacaktır.

Ayrıca, dünyada artık suç ve suçlular global hale gelmiştir. Suç örgütlerinin uzantıları farklı ülkelerde bulunmakla beraber, polis teşkilatlarının ortaklaşa düzenledikleri çalışmalarda da başarılı sonuçlar alınmaktadır. Ülkemizde güvenlik konusunda, suç ve suçluların takibinde işbirliği yapmak amacı ile 70 polis irtibat görevlisi bulunmaktadır. Türk polis teşkilatının ise 25 polis irtibat görevlisi (müşavir+ateşe) bulunmaktadır. Türkiye’nin, dünyadaki uyuşturucu ve insan kaçakçılığı trafiği ile terör örgütleri konusundaki stratejik konumu dikkate alınarak, polis teşkilatının yapılanmasında uluslararası kuruluş yapısının genişletilmesi gereklidir.

Her yönetimi geliştirme veya re-organizasyon çalışmasının temel argümanı olan Emniyet Teşkilatı Kanunu’nun çağın gereklerine uygun olarak yeniden ele alınması düşüncesinin bir an önce hayata geçirilmesi artık kaçınılmaz hale gelmiştir.

Son olarak, Türk polis teşkilatında yapısal açıdan yapılacak değişikliklerin tek başına yönetimin geliştirilmesinde başarılı sonuç vermesini beklemek doğru bir düşünce olmayacaktır. Personel rejimi, özlük hakları, çalışma şartları ve fazla mesai, polisin yetki ve sorumluluk alanı gibi temel konularda yapılacak iyileştirme ve geliştirme çalışmaları da bu kapsama alınmalıdır.

Kaynakça

- APK, (1996), *Polisin Asli görevleri Dışında Mütalaa Edilen Görevleri*, Araştırma No: 25, Ankara: APK Daire Başkanlığı, Yayın No:114.
- APK, (1997), *Personel Gözüyle Teşkilatın Problemleri ve Çözüm Önerileri*, Araştırma No: 1-2, Ankara: APK Daire Başkanlığı, Yayın No:117.
- APK, (2001), *Emniyet Müdürü APK Uzmanlarının Gözüyle, Emniyet Teşkilatının Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Araştırma No:28, Ankara: APK Daire Başkanlığı, Yayın No: 159.
- Alaç, Ali Erkan, (2010), “Türk Polis Teşkilatında İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizlerinin İşe Alma ve Eğitim Müfredatlarının Oluşturulmasındaki Önemi”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt 12, Sayı, 4, Ankara.
- Alyot, Halim, (2008), *Türkiye’de Zabıta, Tarihi Gelişim ve Bugünkü Durum*, Polis Akademisi, Türk Polis Tarihi, Araştırmalar Merkezi, No:1, Ankara: Kozan Ofset.
- Aydın, Ahmet Hamdi, (2003), “Polisin Güncel Sorunları”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt, 5, Sayı:3-4, Ankara.
- Aykaç, Burhan, (2003), “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Gelişim”, *Türkiye’de Kamu Yönetimi* Ed: B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Bayraktar, Talat, (2012), <http://igb.gov.tr/Forms/Makalelerimiz.aspx> (Erişim tarihi 4 Nisan 2012).
- Bensghir, Türksel Kaya ve Leblebici Doğan Nadi, (2001), *Teknolojik Gelişiminin Örgütler ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Yansımaları*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 34, Sayı 2.
- Berkman, Ü. A., (1981), “Planlı Dönemde İdari Reform Anlayışı ve Uygulaması: İdari Reformun Yönetilmesi Açısından Bir Değerlendirme”, Ankara: *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Özel Sayı.
- Bilgiç, Veysel, (2008), “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ed: A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk, B. Çoşkun), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bingöl, Dursun, (1996), *Personel Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım, Yayım Dağıtım.

- Bozkurt, Ömer, (1973), “Örgütsel Değişmenin Görünümleri Konusunda Bir Not”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 4.
- Çoşkun, Bayram, (2008), “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Üzerine Bir Değerlendirme”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ed: A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, B. Çoşkun), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- EGM, (1988), *Polis 1988 Emniyet Genel Müdürlüğü Çalışmaları*, Ankara: EGM APK Yayını.
- EGM, (1995a), *10. Kuruluş Yıl Dönümünde Türk Polisi*, Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü Basımevi.
- EGM, (1995b), *1845-1995 Emniyet Genel Müdürlüğü*, Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü Basımevi.
- EGM, (1998), *Polis 1998 Emniyet Genel Müdürlüğü Çalışmaları*, Ankara: EGM APK Daire Başkanlığı, Yayın No:131.
- EGM, (2000), *Polis 2000 Emniyet Genel Müdürlüğü Çalışmaları*, Ankara: EGM APK Daire Başkanlığı, Yayın No:150.
- EGM, (2000), *Polis 2000 Emniyet Genel Müdürlüğü Çalışmaları*, Ankara: EGM APK Daire Başkanlığı, Yayın No:150.
- EGM, (2001), *Polis 2001 Emniyet Genel Müdürlüğü Çalışmaları*, Ankara: EGM APK Daire Başkanlığı, Yayın No:191.
- EGM, (2003), *Polis 2002-2003 Emniyet Genel Müdürlüğü Çalışmaları*, Ankara: EGM APK Daire Başkanlığı, Yayın No:222.
- EGM, (2004), *Polisin Temsil Sorunu, Günümüz Türk Polisi: Cumhuriyetimizin 80. Yılında Polisin Dünyü, Bugünü ve Yarını Panel Bildirileri*, Ankara: EGM, Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayını.
- EGM, (2007), *Türk Polis Eğitim Sisteminin Geliştirilmesi Çerçeve Belgesi*, Ankara.
- EGM, (2010), *Personel Sorunları Çalışma Toplantısı Sonuç Raporu*, Ankara.
- EGM, (2013), <http://www.egm.gov.tr> (erişim tarihi 8 Şubat 2013)
- Eryılmaz, Bilal, (2011), *Kamu Yönetimi*, Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Göksu, Turgut; Çevik, H. Hüseyin; Filiz, Orhan ve Gül, Serdar Kenan, (2011), *Güvenlik Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Güzelsarı, Selime, (2004), Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu Yönetimi İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları, (Ed.) Kemal Öktem, Uğur Ömürgülşen, Kamu Yönetimi, Gelişimi ve Güncel Sorunlar, Ankara: İmaj yayınevi.
- Karadağ, Metin, (2000), “Polis Yönetiminde Çağdaş Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme”, *Polis Bilimleri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 5-6, Ankara.
- Mihçioğlu, Cemal, (2003), *Kamu Yönetiminde Verimlilik*, Ed: B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Nohutçu, Ahmet, (2008), “Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin: Toplam Kalite Yönetimi: Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlaması”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ed: A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk, B. Çoşkun), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Öktem, M. Kemal, (1992), “Türk Personel Yönetiminin Gelişimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 2.
- Özen, Şükrü, (1991), “Yönetimi Geliştirmede Bir Yaklaşım: Örgüt Geliştirme”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 4.
- Pain, B. N. ve Clarke, A. A., (1978), *Türk Polisi Hakkında Rapor I, II ve III*, (Çev. F. Eraslan, M. Savaş, M. Özgen, M. Hatipoğlu, G. Ertuna, C. Çelebi), Ankara.
- Parlak, Bekir, (2003), “Küreselleşme Sürecinde Modern Ulus Devlet ve Kamu Yönetimi”, *Çağdaş Kamu Yönetimi 1*, Ed: M. Acar, H. Özgür, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Parlak, Bekir ve Sobacı, Zahid, (2010), *Kamu Yönetimi*, Bursa: MKM Yayınları.
- Payaslıoğlu, Arif T., (2003), “İdari Reformun Sınırlılıkları”, *Türkiye’de Kamu Yönetimi*, Ed: B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Peker, Ömer, (1989), “Yönetimi Geliştirme”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 3.
- Peker, Ömer, (1995), *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, TODAİE Yayınları, No:258, Ankara.
- Polis Akademisi Başkanlığı GEAR, (2010), *Türkiye’de Polis Temel Eğitiminde Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Güvenlik Eğitimi Araştırma Merkezi Araştırma Raporu, Ankara.

- Scott, W. R., (2003), *Organizations; Rational, Natural, And Open Systems* (5. Baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Songür, Neşe, (2011), *Kamu Yönetiminde Değişim ve Stratejik Planlama*, (Ed. Filiz Kartal) *Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Politikaları*, Ankara: TODAİE Yayını
- Sürgit, Kenan, (1972), *Türkiye’de İdari Reform*, TODAİE Yayını, Ankara.
- Şaylan, Gencay, (2003), “Bir Değişim Sorunu Olarak Yönetim Reformu”, *Türkiye’de Kamu Yönetimi*, (Ed: B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman), Ankara: Yargı Yayınevi.
- Thompson, J. D., (2003). *Organizations in Action Piscataway*, NJ: Transaction Publisher.
- TODAİE (1991), *Kamu Yönetimi Araştırması*, Ankara: TODAİE Yayınları No: 238.
- TODAİE (2013), http://www.todaie.gov.tr/dosya/todaie_katalog_tr.pdf (erişim tarihi 29 Ocak 2013).
- Tortop, Nuri, (1998), “Yönetimin İyileştirilmesi Çalışmalarının Denetlemeye Etkileri ve Yararları”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 31, Sayı 2.
- Tortop; Nuri, B. Aykaç; H. Yayman ve M. A. Özer, (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tutum, Cahit, (2003), “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”, *Türkiye’de Kamu Yönetimi* Ed: B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Yayla, Yıldızhan, (2003), “Türkiye İdaresinin Yeniden Yapılanması Üzerine Bazı Gözlemler”, *Türkiye’de Kamu Yönetimi*, Ed: B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman, Ankara: Yargı Yayınevi.