

**T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ
KAPSAMINDA
JANDARMA TEŞKİLATININ REORGANİZASYON İHTİYACINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan
Fuat GÜNEY**

**Danışman
Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN**

**DENİZLİ
Ağustos - 2019**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
VE
DEĞİŞİM YÖNETİMİ
KAPSAMINDA
JANDARMA TEŞKİLATININ REORGANİZASYON İHTİYACINA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı**

Fuat GÜNEY

Danışman: Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN

**Ağustos 2019
DENİZLİ**

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı doktora programı öğrencisi Fuat GÜNEY tarafından Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN yönetiminde hazırlanan **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişim Yönetimi Kapsamında Jandarma Teşkilatının Reorganizasyon İhtiyacına Yönelik Bir Araştırma** başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 01.08.2019 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Feyyullah ERGÜLÜ

Jüri-Danışman

Prof. Dr. Celaleddin Serinkan

Jüri

Prof. Dr. Ramazan ERDEM

Jüri

Prof. Dr. Kürşat ÖZDAĞLI

Jüri

Dr. Öğr. Üyesi Erdal EKE

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 28/08/2019 tarih ve 34/01.... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

İmza: 
Öğrenci Adı Soyadı: Fuat GÜNEY

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim sürecinde derslerine katılarak öğrencileri olmaktan büyük onur duyduğum ve kendilerinin ferasetli, arzulu, istekli ve zaman mefhumu tanımayan çalışma performanslarında, akademik camiayı tanıma fırsatı bulduğum için değerli hocalarım Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU, Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK, Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ ve Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN'a çok teşekkür ederim.

Doktora tezimin konusunun belirlenmesinden sonuçlanmasına kadar geçen süreçte fikirleri, tecrübeleri ve diğer her türlü desteğini sürekli yanımda hissettiğim tez danışmanım Prof. Dr. Celaleddin SERİNKAN'a ne kadar teşekkür etsem azdır. Yine, Pamukkale Üniversitesinde doktora eğitimine başladığım ilk günden itibaren fikirleri ve yapıcı eleştirileri ile bana ışık tutan ve aynı zamanda tez izleme jürisi başkanı olarak tezime yaptığı değerli katkılarından dolayı Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na ayrıca teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, tez izlemelerdeki önerileri ve olumlu eleştirilerinden dolayı Prof. Dr. Ramazan ERDEM'e teşekkür ederim. Tezin araştırma bölümündeki verilerin analizinde değerli katkılarından dolayı İstatistikçi Ahmet GÜL'e, ayrıca tezin yazımında içerik ve imla kuralları açısından yapıcı öneri ve katkılarda bulunan Dr.J.Alb. Semih BULUT'a ve Dr.J.Alb. Yusuf AY'a da teşekkürü bir borç bilirim.

Jandarma teşkilatının misyonunu gerçekleştirmesine doğrudan etki eden ihtisaslaşma sistemi konusunda, Jandarma teşkilatında araştırma ve anket çalışması yapmama müsaade eden J.Gn.K. Org. Arif ÇETİN'e ve anket çalışmasına bizzat katılarak katkı sunan Jandarma personeline teşekkür ederim.

Son olarak, beni bugünlere getiren annem Saniye GÜNEY'e, babam Bahaettin GÜNEY'e ve desteğiyle her zaman yanımda olan saygıdeğer eşim Nebiye GÜNEY'e de sonsuz şükranlarımı sunarım.

ÖZET

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAPSAMINDA JANDARMA TEŞKİLATININ REORGANİZASYON İHTİYACINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Güney, Fuat

Doktora Tezi

İşletme ABD

Genel İşletme Doktora Programı

Tez Yöneticisi: Prof.Dr. Celalettin Serinkan

Ağustos 2019, XII+249 Sayfa

Bilgi birikiminde son yıllarda kaydedilen çarpıcı artış, yalnız teknolojinin hızla gelişmesini sağlamakla kalmamış, aynı zamanda hayatın her alanında yoğun rekabete sebep olmuştur. Bunun sonucunda da, “değişim” ve “dönüşüm” kavramları ön plana çıkmış ve organizasyonlarda yenilenmeyi gerekli kılmıştır ki; bu yenilenme örgütlerin varlıklarının devamı için zorunludur. Zira yenilenmeyen her varlık yenilmekte ve hayatını kaybetmektedir. Hal böyle olunca da, örgütlerin öz yetenek olarak, nitelikli insan kaynağına sahip olması gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı; Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sistemindeki reorganizasyon ihtiyacını belirlemek, geleceğe ilişkin suç ve suçluluk alanındaki gelişmeleri karşılayarak asayişle ilgili ihtiyaçlara cevap verecek örgüt yapısına ve yetişmiş insan gücüne sahip olması için Jandarma teşkilatının misyon, vizyon ve kurumsal değerlerinden hareketle, SİKY alanındaki değişim ihtiyacı kapsamında, ihtisaslaşma yapısında reorganizasyonu ve modelini belirlemektir.

Araştırmanın evrenini Jandarma teşkilatında görevli, emniyet ve asayiş hizmetlerinin ifası konusunda yeterli tecrübe ve bilgi birikimine sahip olduğu değerlendirilen 1450 kişilik üst, orta ve alt düzey yönetici oluşturmaktadır. Araştırmanın 579 kişilik örnekleme, tabakalı örnekleme tekniğiyle oluşturulmuştur. Çalışmanın amacıyla uyumlu bir şekilde, veri toplama yöntemi olarak, anket yönteminin uygulanmasına karar verilmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anketin oluşturulması aşamasında, “Uzman Görüşü Alma Anketi” uygulanmıştır. Anket tekniğiyle elde edilen verilerin analizleri SPSS.21 bilgisayar programı kullanılarak yapılmıştır.

Çalışmanın sonucunda, SİKY kapsamında Jandarma teşkilatında ihtisaslaşma sisteminin reorganize edilmesi hususundaki değişim ihtiyacı ortaya konmuş, ihtisas branşları, alanları ve alt dalları belirlenmiş, ayrıca bu değişimin sürdürebilirliği ve yönetimi konusunda yapılması gerekenler ifade edilmiştir. Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sistemi için model önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Değişim Yönetimi, Reorganizasyon, Jandarma Teşkilatı, İhtisaslaşma.

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE REORGANIZATION NEED OF TURKISH GENDARMERIE IN THE CONTEXT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND CHANGE MANAGEMENT

Güney, Fuat

Doctoral Thesis

Business Administration Department

General Business Administration Programme

Advisor of Thesis: Associate Professor Doctor Celaletdin Serinkan

August 2019, XII+249 Pages

The dramatic increase in the accumulation of knowledge in recent years has not only brought about a rapid progress in technology but also caused a rivalry in every field of life. Consequently, the concepts of “*change*” and “*transformation*” have come into prominence and necessitated innovation in organizations, which is compulsory for the continuity of their existence because the entities that aren’t constantly modernized are bound to be defeated and dissolve into thin air.

It is the purpose of this study to determine the necessity of reorganizing Turkish Gendarmerie General Command’s specialization system and to specify the need and model of reorganisation in the structure of specialization, within the context of the need for change in SHRM, from the point of view of the mission, vision and institutional values of Gendarmerie, in order that it could possess a qualified human force and organizational structure which would satisfy the requirements of public security by meeting the needs in the scope of crime.

The research universe comprises 1450 senior, middle and junior Gendarmerie managers, who are appraised to have sufficient experience and knowledge. The sample of research, consisting of 579 subjects, was drawn, using a technique called “*stratified sampling*”. In accordance with the purpose of the study, it was decided to adopt both qualitative and quantitative questionnaire methods as a data collection technique. In the phase of forming the questionnaire that would be used as a data collection tool, “*questionnaire for receiving expert opinion*” was adopted. Data collected using questionnaire technique was analysed with SPSS.21.

In the conclusion part of the study, the necessity for change about the reorganization of Turkish Gendarmerie General Command’s specialization system within the scope of SHRM was put forward; branches, scopes and lower branches of the specialization were determined; and finally must-do’s about the maintainability and management of this change were expressed. A new model for Gendarmerie’s specialization system has been proposed.

Key Words: Strategic Human Resource Management, Management of Change, Reorganisation, Turkish Gendarmerie General Command, Specialisation.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar VE ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. Strateji, Yönetim Kavramları ve İlgili Kavramlar	5
1.1.1. Strateji Kavramı.....	5
1.1.2. Politika.....	7
1.1.3. Taktik.....	7
1.1.4. Plan.....	8
1.1.5. Örgüt.....	9
1.1.6. Etkinlik ve Verimlilik.....	11
1.1.7. Yönetim Kavramı.....	11
1.1.7.1. Stratejik Yönetim.....	12
1.1.7.1.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	14
1.1.7.1.2. Stratejik Yönetim Süreci.....	15
1.1.7.1.3. Misyon.....	17
1.1.7.1.4. Vizyon.....	18
1.1.7.2. Kamuda Stratejik Yönetim.....	19
1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	22
1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	22
1.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	23
1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	25
1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci.....	27
1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	28
1.2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri.....	29
1.2.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminden Farklılıkları	31

1.2.8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları.....	33
1.2.9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Sınırlılıkları.....	35

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜTLERDE REORGANİZASYON

2.1. Değişim Yönetimi.....	37
2.1.1. Değişim Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri.....	37
2.1.2. Değişimin Nedenleri.....	42
2.1.3. Değişimin Gerekliliği.....	45
2.1.4. Değişim Süreç ve Modelleri.....	48
2.1.5. Değişime Karşı Direnç.....	63
2.2. Örgütlerde Reorganizasyon.....	66
2.2.1. Reorganizasyonun Tanımı ve Önemi.....	67
2.2.2. Reorganizasyonun Amaçları.....	69
2.2.3. Reorganizasyon İhtiyacını Gerektiren Nedenler.....	70
2.2.4. Reorganizasyonun Süreç ve Aşamaları.....	76
2.3. Reorganizasyon Sürecinde Kullanılabilecek Örgütsel Formlar.....	82
2.3.1. Takım Bazlı Örgütler.....	83
2.3.2. Proje Tipi Örgütler.....	84
2.3.3. Matriks Örgütler.....	84
2.3.4. Şebeke Örgütler.....	87
2.3.5. Sanal Örgütler.....	88
2.3.6. Yığılma Örgütler.....	90
2.3.8. Yalın Örgüt.....	91

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SUÇ OLGUSUNDA GELİŞMELER KAPSAMINDA JANDARMA İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNDE REORGANİZASYON İHTİYACI

3.1. Jandarma Teşkilatında Mevcut İhtisaslaşma Sistemi.....	94
3.1.1. Jandarma Teşkilatının Kurumsal Değerleri, Güvenlik Politikası, Öncelikleri ve Uygulama Esasları.....	94
3.1.1.1. Tarihçesi.....	94
3.1.1.2. Misyonu.....	97

3.1.1.3. Vizyonu.....	98
3.1.1.4. Kurumsal Değerleri.....	99
3.1.1.5. Güvenlik Politikasının Öncelikleri.....	101
3.1.1.6. Güvenlik Politikasının Uygulama Esasları	102
3.1.2. Mevcut İhtisaslaşma Sistemi.....	107
3.2. Yabancı Ülke Jandarma Teşkilatlarında İhtisaslaşma Durumu	116
3.2.1. Fransa Jandarmasında İhtisaslaşma Durumu	116
3.2.2. İspanya Jandarmasında İhtisaslaşma Durumu	120
3.2.3. Romanya Jandarmasında İhtisaslaşma Durumu	120
3.2.2. İtalya Jandarmasında İhtisaslaşma Durumu	122
3.3. Suç Olgusunda Gelişmeler Kapsamında Jandarma İhtisaslaşma Sisteminde	
Reorganizasyon İhtiyacı.....	123
3.3.1. Suç Olgusunda Beklenen Gelişmeler.....	123
3.3.1.1. Türkiye’de Genel Suç Durumunun İncelenmesi.....	124
3.3.1.2. Jandarma Bölgesinde Suç Durumunun İncelenmesi.....	125
3.3.1.2.1. Asayiş Suçlarının Analizi.....	125
3.3.1.2.2. Terör Suçlarının Analizi	129
3.3.1.2.3. Kaçakçılık ve Organize Suçlarının Analizi	131
3.3.1.2.4. Göçmen Kaçakçılığı Suçlarının Analizi	133
3.3.1.2.5. İnsan Ticareti ile Mücadele Suçlarının Analizi	134
3.3.1.2.6. Trafik Kazalarının Analizi.....	135
3.3.1.3. Gelecekte Suç Olgusunda Beklenen Gelişmeler.....	136
3.3.2. Jandarma İhtisaslaşma Sisteminde Reorganizasyon İhtiyacı.....	150
3.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Jandarma İhtisaslaşma Sisteminde	
Reorganizasyon İhtiyacı İlişkisi.....	156

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

JANDARMA TEŞKİLATININ İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNDE

REORGANİZASYON İHTİYACINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	159
4.1.1. Araştırmanın Önemi..	159
4.1.2. Araştırmanın Amacı..	160
4.2. Araştırmanın Varsayımları.....	160

4.3. Araştırmanın Modeli, Problemi ve Soruları.....	163
4.3.1. Araştırmanın Modeli	163
4.3.2. Araştırmanın Problemi ve Araştırma Soruları.....	164
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	166
4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları.....	168
4.6. Anketin Pilot Uygulaması (Ön Testi).....	172
4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Kapsam Geçerlik Analizi.....	172
4.8. Verilerin Toplanması.....	174
4.9. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	175
4.10. Araştırmanın Bulguları.....	176
4.10.1. Ankete Katılım Durumu	176
4.10.2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri	177
4.10.3. Araştırmanın Problemi ve Sorularıyla İlgili Bulguların İncelenmesi.....	178
4.11. Tartışma.....	201
4.12. Sonuç ve Öneriler.....	208
KAYNAKLAR	214
EKLER	230
EK-1. Anket Uygulama İzni	231
EK-2. Anket Formu (Kapsam Geçerlik Anketi)	232
EK-3. Anket Formu (Araştırma Anketi)	238
EK-4. Jandarma Teşkilatının İhtisaslaşma Sisteminde Reorganizasyon İhtiyacının Belirlenmesi Ölçeği Kapsam Geçerlilik Analizi.....	244
ÖZGEÇMİŞ	249

TABLOLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1: Stratejik İnsan Kaynakları Faaliyetleri	31
Tablo 2: SİKY'nin İKY'den Farklılıkları	33
Tablo 3: 20. ve 21.yy. Örgütlerinin Karşılaştırması	47
Tablo 4: Dış Kaynak Kullanma Süreci	63
Tablo 5: Değişime Direnç Davranış Tipleri	65
Tablo 6: Jandarma Astsubay, Uzman Jandarma ve Uzman Erbaş İhtisas Dalları	115
Tablo 7: Fransa Jandarma Direktörlüğünde Temel Branş ve İhtisas Dalları	119
Tablo 8: Fransa Jandarma Direktörlüğündeki Müstakil İhtisas Dalları	120
Tablo 9: 1935-2015 Yılları Arasında Suçtaki Değişim	125
Tablo 10: Son 5 Yılda Meydana Gelen Asayiş Olayları	127
Tablo 11: Son 5 Yılda Jandarma Bölgesinde Meydana Gelen Terör Olayları ...	130
Tablo 12: Son 5 Yılda Meydana Gelen Kaçakçılık ve Organize Suç Olayları ...	133
Tablo 13: Son 5 Yılda Meydana Gelen Göçmen Kaçakçılığı Olayları	134
Tablo 14: Son 5 Yılda Meydana Gelen İnsan Ticareti Olayları	135
Tablo 15: Son 5 Yılda Meydana Gelen Trafik Kazaları	136
Tablo 16: Araştırmanın Evreni ve Tabakalı Tekniğe Göre Örneklemi	169
Tablo 17: Araştırma Konusunda, Değişim ve Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğindeki Maddelerin Dağılımı	172
Tablo 18: Stratejik İnsan Kaynakları ve Değişim Yönetimi Kapsamında, Araştırma Konusunda, Reorganizasyon İhtiyacının Belirlenmesi Ölçeğindeki Maddelerin Dağılımı	173
Tablo 19 $\alpha = 0,05$ Anlamlılık Düzeyinde KGO'lar İçin Minimum Değerler	179
Tablo 20: Ankete Katılım Durumu	182
Tablo 21: Ankete Katılanların Yaş, Hizmet Yılı ve Görev Alanları İle İlgili Kişisel Bilgileri	183
Tablo 22: Ankete Katılanların Makam, Rütbe ve Görevle İlgili Kişisel Bilgileri	183
Tablo 23: Ankete Katılanların Eğitim Durumu İle İlgili Kişisel Bilgileri	184
Tablo 24: Jandarma Teşkilatının İhtisaslaşma Sisteminin Son 5 (Beş) Yıla Ait Değişim Durumu	184
Tablo 25: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Açısından Jandarma Teşkilatındaki Durum	186

Tablo 26: Jandarma Teşkilatını Örgütsel Değişim Açısından Takım Çalışması	
Konusunda Mevcut Durumu.....	188
Tablo 27: Jandarma Teşkilatında Paylaşılan Vizyon	189
Tablo 28: Jandarma Teşkilatında İletişim Durumu	190
Tablo 29: Jandarmanın İhtisaslaşma Sistemini Reorganizasyonun Gerekliliği ..	193
Tablo 30: Jandarma Teşkilatının Suçla Mücadelede Temel Branşları	194
Tablo 31: Önleyici (Mülki) Kolluk Temel Branşında Bulunması Önerilen	
İhtisas Dalları	195
Tablo 32: Adli Kolluk Temel Branşında Bulunması Önerilen İhtisas Dalları ...	196
Tablo 33: Terör ve Toplumsal Olaylara Müdahale Hizmetleri İhtisasında	
Bulunması Önerilen Alt Dalları	197
Tablo 34: Koruma Hizmetleri İhtisasında Bulunması Önerilen Alt Dallar	198
Tablo 35: İstihbarat Hizmetleri İhtisasında Bulunması Önerilen Alt Dallar	199
Tablo 36: Asayiş Suçları İhtisasında Bulunması Önerilen Alt Dallar	200
Tablo 37: KOM İhtisasında Bulunması Önerilen Alt Dallar	201
Tablo 38: OYİ İhtisasında Bulunması Önerilen Alt Dallar	202
Tablo 39: İhtisaslaşma Sisteminin Reorganizasyon, Yönetim ve	
Sürdürülebilirliği	203
Tablo 40: Reorganize Edilmesi Önerilen Jandarma İhtisaslaşma Sisteminde	
Mevcut ve Önerilen Branşlar, İhtisaslar, İhtisas Alt Dalları	211

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci	16
Şekil 2: Drucker'ın Stratejik Düşünce Yaklaşımı	17
Şekil 3: Örgüt-Çevre İlişkisi	45
Şekil 4: Örgüt Kültürü Değişim Modeli	53
Şekil 5: Reorganizasyon Süreci	80
Şekil 6: İşletmenin Yeniden Yapılanma Süreci	81
Şekil 7: Jandarma Teşkilatında İhtisaslı Birimler Yapısı	114
Şekil 8: Geleceğin Suç Ortamında Öngörülen Suç Alanları.....	138
Şekil 9: Gelecekte Suç Ortamının Etkenleri.....	138
Şekil 10: Geleceğin Suç Alanları ve Kapsamları	139
Şekil 11: Geleceğin Suç Teknolojileri	140
Şekil 12: Endüstri 4.0'da Kritik ve Öncü Teknolojiler	142
Şekil 13: Büyük Verinin Özellikleri	143
Şekil 14: Nesnelerin İnterneti İlişkileri	144

KISALTMALAR LİSTESİ

A Faaliyetleri	: Aşırı Sol Faaliyetler
ADNKS	: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
AB	: Avrupa Birliği
ASTSB.	: Astsubay
ASYŞ.BŞK.lığı	: Asayiş Başkanlığı
B Faaliyetleri	: Bölücü Faaliyetler
BTÖ	: Bölücü Terör Örgütü
C Faaliyetleri	: Aşırı Sağ Faaliyetler
D Faaliyetleri	: Asayiş-Kaçakçılık Faaliyetleri
DNA	: (Deoksiribo Nükleik Asit) Canlının Kalıtsal Özellikleri
DKY	: Dış Kaynaktan Yararlanma
EGM	: Emniyet Genel Müdürlüğü
FTÖ	: Fethullahçı Terör Örgütü
GN.PL.P.BŞK.lığı	: Genel Plan ve Prensipler Başkanlığı
GSM Küresel Sistemi	: (Global System for Mobile Communications) Mobil İletişim
GPS	: (Global Positioning System) Küresel Konumlama Sistemi
GZTF	: Güçlü Yönler, Zayıflıklar, Tehditler ve Fırsatlar
HES	: Hidro Elektrik Santrali
İHA	: İnsansız Hava Aracı
İKA	: İnsansız Keşif Aracı
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İl J.K.lığı	: İl Jandarma Komutanlığı
İLÇE J.K.lıkları	: İlçe Jandarma Komutanlıkları
JGKS	: J.Gn.K.lığı Güvenlik Konsepti
J.Gn.K.lığı	: Jandarma Genel Komutanlığı
J.GN.K.Yrd.lığı	: Jandarma Genel Komutanlığı Yardımcılığı

J. ve Shl.Güv.Akd.Bşk.lığı : Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Başkanlığı

J. KRK. K.lıkları : Jandarma Karakol Komutanlıkları

JGY : Jandarma Genel Komutanlığı Yönergesi

JÖH : Jandarma Özel Harekât

JÖH Tb. K.lığı : Jandarma Özel Harekât Tabur Komutanlığı

JÖAK : Jandarma Özel Asayiş Komutanlığı

KKY : Kara Kuvvetleri Komutanlığı Yönergesi

KOM D.Bşk.lığı : Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Daire Başkanlığı

KOM : Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele

NATO
Örgütü : (North Atlantic Treaty Organization) Kuzey Atlantik Anlaşması

NBC : Nükleer-Biyolojik-Kimyasal

OYİT : Olay Yeri İncele Timi

ÖMÜT : Önleme ve Müdahale Timi

PY : Personel Yönetimi

SİKY : Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

SÖAT : Suç Önleme ve Araştırma Timi

TDK : Türk Dil Kurumu

TEM : Terörle Mücadele

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

TOBB : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

TSK : Türk Silahlı Kuvvetleri

TUBİM : Türkiye Uyuşturucu ve Uyuşturucu Bağımlılığı İzleme Merkezi

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

UNHCR : Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği

UZM.J. : Uzman Jandarma

GİRİŞ

Günümüzde iletişim ve teknolojinin hızlı değişmesi, bilginin artan bir ivmeyle sürekli olarak kendini yenilemesi, küreselleşme olgusu ve diğer birçok gelişme örgütlerin faaliyet alanındaki kuralları değiştirmektedir. Örgütler, çoğunlukla belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda ve yoğun bir yarışma temposu altında amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu koşullar altında örgütler, kendilerini rakipleri karşısında avantajlı kılacak stratejileri, yönetim ve örgütlenme tekniklerini ve iş yapma yöntemlerini geliştirme gayreti içerisindeyler. Zira örgütlerin içinde bulundukları sektörlerde varlıklarını sürdürebilmek için faaliyet alanının ve zamanın gerektirdiği değişime uygun stratejileri seçip uygulamak suretiyle rekabetlerini sürdürmeleri gerekir.

Bu kapsamda, örgütler, çevreleriyle ilişkilerini düzenlemek ve misyonlarını etkin olarak ifa etmek için, yönetimlerini “stratejik” yaklaşımla ele almalı ve faaliyet gösterirken de misyonlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeyi dikkate almalıdırlar. Faaliyet sahasında diğer örgütlerden daha hızlı öğrenen ve öğrendiklerini uygulama konusunda kendilerini değiştirebilen örgütler, diğer örgütlere karşı üstünlük sağlamaktadırlar.

Açık sosyo-teknik sistemler olarak değerlendirilen örgütler, iç ve dış çevrelerindeki değişme ve gelişmelerden etkilenmektedir. Örgütler, çalışanların yetenekleri ve beklentileri, kalite ve personel seçimi gibi örgüt politikaları, örgütün misyon ve amaçları, üst yöneticilerin yönetim tarzları, inanç ve değerlerden meydana gelen örgüt kültürü, takımlar ve takım çalışmaları gibi iç çevresel faktörlerinin etkisindedir. Bununla birlikte, örgütlerin faaliyetlerini, işgücü yapısında meydana gelen değişimler, teknolojik gelişmeler ve ekonomik koşullar gibi dış çevresel faktörler de etkilemektedir. Çevresiyle kurdukları ilişkiler sayesinde açık sistemler haline gelen örgütlerin çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve materyal ile entropiyi durdurarak, etkilerini negatif hale getirerek (negentropi), hem dinamik hem de dengeli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir. Günümüzde iç ve dış çevresel şartlar, artık bütün örgütleri etkilemekte olup hiçbir örgüt bu hızlı değişme ve gelişmenin dışında kalmamaktadır.

Bu çalışmada, güvenlik hizmeti sunan örgüt olarak Jandarma teşkilatının vizyon ve misyonunun gerektirdiği amaçlarına ulaşabilmesi kapsamında, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) ve değişim yönetimi ile reorganizasyon ihtiyacı ön plana çıkmaktadır.

Son zamanlarda güvenlik örgütleri için SİKY'nin önemi giderek artmaktadır. Zira örgütlerin kurumsal amaçlarına ulaşabilmeleri için gelecekte hangi nitelik ve nicelikte personele ihtiyaç duyacaklarının belirlenmesi ve bu personelin gereken süre içerisinde temin edilebilmesi için ihtiyaç olan insan kaynakları programlarının hazırlanarak uygulamaya konması gerekmektedir. Güvenlik örgütlerinde SİKY uygulamaları, insana dayalı kamu hizmetinin üretilmesinde üstünlük elde etmede temel araçlardan biri gibi görünse de önemli olan husus, örgütsel stratejilere uygun olan insan kaynakları stratejilerinin uygulanmasıdır. Güvenlik örgütlerindeki bu uygulamalar aynı zamanda; kıymetli, nadir, kolayca taklit ve ikame edilemeyen üstün niteliklerdeki beşeri sermayenin oluşturulmasında da önemli rol oynayacaktır. Sahip olunan beşeri sermaye ise, örgütlerin sürekli olarak rekabet üstünlüğü sağlamalarında önemli bir kaynaktır.

Güvenlik örgütlerinin topluma ve devlete hizmet konusunda daha iyi bir konuma sahip olabilmeleri için; yönetimlerinde, felsefe ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, örgüt yapısı ve süreçlerinde iç ve dış çevrenin beklentilerine uygun değişiklikler yapabilmeleri ve kültürlerini buna göre oluşturabilmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda, güvenlik örgütlerinin dinamik, sürekli değişen çevreyle uyumlu ve rekabet edebilir noktada olabilmesi örgütlerde sürekli öğrenmenin ve bu şekilde uzmanlaşmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Güvenlik örgütlerinde değişim için örgüt kültürü önemli bir husustur. Örgüt kültürü; değerlerin, inançların ve tecrübelerin paylaşılmasına ortam hazırlayarak ve çalışanlar arasındaki güven ve bağlılığı arttırarak değişime destek olacaktır. Örgüt kültürü sayesinde, tüm örgüt çalışanları, aynı değer ve normlar etrafında toplanabilecek ve örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için gereken iş gücü etkinliği ve verimliliği konusunda, moral ve motivasyonu da oluşturulabilecektir.

Örgütlerdeki SİKY'nin; personel seçimi, eğitim ve geliştirme, motivasyon, performans değerlendirme ve kariyer planlama gibi uygulamaları, örgütlerde değişimi gerçekleştirecek araçlar niteliğindedir. Güvenlik örgütlerinde SİKY uygulamaları, teknolojik ve bilimsel yeniliklerden de istifade ile değişim kapsamında ihtiyaç duyulan alanlarda, reorganizasyon için uygun bir ortam oluşturulmasını sağlayacaktır. Örgütlerdeki SİKY uygulamalarından birisi de, örgütsel değişimi sağlama konusunda, birey ve takımların yeni bilgileri ve yetenekleri kazanabilmeleri için eğitim programları geliştirmektir. Bireysel olarak ve takım halinde öğrenmeye değer veren örgütler, rakiplerinden bu alanda daha başarılı olacaklardır. Bu da, yetenek yönetimi kapsamında nitelikli iş gücünün oluşturulmasına imkân sağlayacaktır.

Bu çalışmada bir diğer amaç, Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesi ile stratejik insan kaynakları uygulamaları ve takım çalışması, paylaşılan vizyon ve iletişim konularındaki örgütsel değişim uygulamaları arasındaki ilişkileri analiz etmektir. Çalışmanın diğer bir amacı ise, araştırmanın varsayımlarında belirtilen geleceğe ilişkin suç ve suçlulukla ilgili beklentileri karşılayacak güvenlik ortamının sağlanması konusunda, Jandarma teşkilatının sorumluluk alanında, emniyet ve asayişle ilgili ihtiyaçlara cevap verecek örgüt yapısına ve yetişmiş insan gücüne sahip olması için Jandarmanın misyon, vizyon ve kurumsal değerlerinden hareketle, SİKY alanındaki değişim ihtiyacı kapsamında, ihtisaslaşma yapısının reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesidir.

Bu çalışmada; SİKY, Değişim Yönetimi ve Reorganizasyon üzerinde durulmuş, ayrıca SİKY kapsamında gelecekte güvenlik örgütlerinin faaliyet alanı olan suç ve suçlulukla ilgili beklenen değişimler konusunda öngörüler ortaya konmuştur. Suç ve suçluluk alanında gelecekte beklenen gelişme ve değişimlerin karşılanması konusunda, güvenlik örgütü olarak Jandarma teşkilatının kültür, vizyon ve misyonu kapsamında, yetenekli insan gücünün yönetimi ile ilgili araştırma yapılmıştır.

Bu çalışmanın diğer bilimsel çalışmalardan farkı, araştırma alanında daha önce bilimsel bir çalışma yapılmamış olması ve tezin araştırma konusunun veri toplama aracı olan anketin özgün olarak oluşturulmasıdır. Araştırmada konular arasındaki ilişkiler, sadece niceliksel (rakamsal) olarak açıklanmakla kalmamış, bunun yanı sıra, araştırma süresince, araştırma alanında üst yönetici konumunda bulunan araştırmacı olarak, bizzat konu ile ilgili çalışmanın içinde olunmakla ve araştırmacının bizzat kendi gözlemlerinden de istifade ile konunun derinlemesine incelenmesi imkânına da sahip olunmuştur.

Tezin *birinci bölümünde*, öncelikle SİKY konusundaki kavramlar açıklanmış ve SİKY konusunda literatür bilgilerine yer verilmiştir. Bu kapsamda, İKY ve SİKY'nin tarihsel gelişimi, süreci, amaçları, özellikleri, farklılıkları, avantaj ve dezavantajları ile sınırlılıkları açıklanmıştır.

Tezin *ikinci bölümünde*, değişim yönetiminin temel konu ve kavramları ile değişime direnç konusuna değinilmiş, ayrıca örgütlerde reorganizasyon ile değişim sürecinde örgüt yapılarında reorganizasyon yöntemleri konularına ait literatür bilgilerine yer verilmiştir.

Tezin *üçüncü bölümünde*, Jandarma teşkilatının mevcut ihtisaslaşma sistemi ve suç olgusunda beklenen gelişmeler ışığında, ihtisaslaşma sistemindeki reorganizasyon ihtiyacı ile ilgili bilgiler verilmiştir. Bu kapsamda, Jandarmanın tarihçesi, misyonu,

vizyonu, kurumsal değerleri, güvenlik politikasının öncelikleri ve uygulama esasları konularında açıklamalar yapılmış, müteakiben Jandarma teşkilatının mevcut ihtisaslaşma sistemi hakkında bilgi sunulmaktadır. Jandarmanın teşkilatındaki ihtisaslaşma sistemine benzeyen Fransa, İşpanya, Romanya ve İtalya Jandarmalarının ihtisaslaşma sistemlerine de değinilmiştir.

Suç olgusunda beklenen gelişmeler ve Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminin değişim ihtiyacı kapsamında ise, çevrede meydana gelen değişimler ile teknoloji ve iletişim alanındaki gelişmelerin suç olgusunda meydana getireceği değişiklikler ve söz konusu değişikliklerin suçla mücadelede doğuracağı yeni ihtiyaç alanları incelenmiştir. Bu kapsamda, Jandarma bölgesinde meydana gelmiş suçlarla ilgili bilgiler verilerek analizleri yapılmıştır.

Tezin *dördüncü bölümünde*, Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon ihtiyacına ilişkin bir araştırma yapılmış ve örneklemden elde edilen verilerin analizi sonucunda bulgulara ulaşılmış ve yorumlanmıştır.

Tezin *neriler* kısmında ise, elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar çerçevesinde, güvenlik sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin nitelikli iş gücüne sahip olması ve elde bulundurması ile ilgili konularda gelecekte yapılması gereken çalışmalar için önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Örgütler son yıllarda hedeflerine ulaşabilmek için insan kaynakları konusuna daha fazla önem vermek durumunda kalmıştır. Küreselleşme sonucu ortaya çıkan ekonomik, teknolojik ve sosyal alandaki baş döndürücü gelişmeler, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmeleri, yüksek performans sergileyebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için insan kaynağına daha fazla değer vermeleri gerektiği gerçeğini ortaya çıkarmıştır (Bakan, 2014:472).

Birinci bölümde, stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) konusundaki kavramlar ve SİKY konusu açıklanmaktadır. Bu kapsamda, strateji, politika, taktik, plan, örgüt, etkinlik ve verimlilik, yönetim kavramları açıklanmıştır. Bununla birlikte, SİKY ve İKY kavramları açıklanmış ve aralarındaki farklılıklar ortaya konmuştur.

1.1. Strateji, Yönetim Kavramları ve İlgili Kavramlar

Aşağıda strateji, politika, taktik, plan, örgüt, etkinlik ve verimlilik, yönetim, stratejik yönetim ve özellikleri, süreci ile kamuda stratejik yönetim, misyon ve vizyon kavramlarından bahsedilmektedir.

1.1.1. Strateji Kavramı

“Strateji” kelimesi, Yunanca “strategus” kelimesinden türetilmiştir. İngilizcede ilk kullanımı 1656 yılına tekabül etmektedir. “Stratos (ordu)” ve “Agein (liderlik)” kelimelerinin birleşiminden vücut bulmuştur. Bu kelime artık geleneksel olarak “uzun zamanlı planlama” olarak kullanılmaktadır (Bratton, 2012:38). Bu bağlamda Yurtseven (1995:28)’e göre strateji, değişikliğin yapıcı bir tasarı haline getirilmesine yardımcı olan yoldur ve bir hedefin gerçekleşmesi için gücün kullanılması ya da var olan gücün sınırlarını genişletme çabalarıdır.

“Kamudaki örgütler açısından strateji, örgütün kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki analizlere dayanan örgüt için hedef ve öncelikleri belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için çalışma planlarının tasarlanmasını ve bunların uygulanmasını içerir” (Göksu vd., 2011:210). Askeri literatürde “düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, bu doğrultuda genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçmek”, amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir tekniktir” (Öğüt vd., 2004:281). Bu açıdan bakıldığında, strateji, harp sahasında düşmanı yenmek için hazırlanan bir plandır. Yönetim literatüründe ise, “örgütün çevresiyle ilişkilerini

düzenleyen ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir tekniktir” şeklinde tarif edilmektedir (Eryiğit, 2013:9). Kavram olarak, amaçlardan daha ziyade onların nasıl gerçekleştirileceği ile ilgilidir (Armstrong, 2006:19). Yani, strateji, bir örgütün hedefini ve bu hedefi nasıl ele geçireceğine karar verilmesidir. Bu kapsamda strateji, bir örgütün başarmak istediği uzun vadeli amaçları olarak tanımlanabilmektedir (David, 2007:13).

Ülgen ve Mirze (2006:33) tarafından strateji kavramı; rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli dinamik ve rakiplere göre üstünlük sağlayacak kararlar ve faaliyetler topluluğu olarak ele alınmıştır.

Akyüz (2006:110)’e göre strateji, bir örgütün esas amaçlarını, politika ve faaliyetlerini mantık çerçevesi içinde bütünleştiren ve o örgütün tek vücut halinde amaçlarına yürümesini sağlayan bir model veya plandır. Wright ve diğerleri (1992:3) ise strateji kavramını, “organizasyonun amaç ve hedefleri kapsamında, üst yönetimin tutarlı sonuçlara ulaşmak için yaptığı planlar” olarak tarif etmektedirler.

Barutçugil (2004:55)’e göre ise strateji; her şeyden önce değişimi ve gelişmeyi sağlayan, örgütün devamlı olarak çevre ile uyum içinde olmasını kolaylaştıran, beklenmeyen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracı olup analitik düşünmeye odaklı, amaçlarla ve çevreyle ilişkili, uzun dönemli, örgütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yöneten ve eyleme geçiren bir güçtür.

Stratejinin sebeplerini oluşturan bu olgulardan da anlaşılacağı üzere örgütler, geleceği şekillendirmek için her şeyden önce faaliyette bulundukları çevrelerini değerlendirme ve fırsatlardan yararlanmayı bilmelidir. Bu bağlamda, strateji bir hedef, bir amaç veya nihai sonuç değil, sonuca götürecek uzun dönemli bir plan, bir yol haritası ve yöntemler bütünüdür (Bingöl, 2014:7; Çevik, 2010:138).

Strateji kavramı, örgütün kendi kapasitesi ve dış çevresiyle ilgili analiz ve öngörülere dayanılarak hedef ve önceliklerinin belirlenmesi, bunların başarılması için planların tasarlanması ve uygulanması, gerekli yöntemlerin kullanılması, insan ve insan dışı tüm araçların kullanılması sürecidir (Nohutçu, 2007:106).

Bazı yazarlar stratejiyi, örgütlerin performansını yükseltecek birbiriyle ilişkili faaliyetler seti olarak görürken, bazıları örgütün vizyonu ve misyonunu başarmaya yönelik olarak hazırlanan ve örgüte rekabet avantajı sağlayan kapsamlı bir plan şeklinde değerlendirmektedirler (Hill ve Jones, 2008:3; Jauch ve Glueck, 2004:13). Bütün bu tanımlar ışığında stratejiyi, vizyonunu gerçekleştirmek üzere örgütün varlığını devam

ettirmesi ve gelişmesi için sahip olduğu kaynakları en iyi şekilde kullanmasını sağlayan, uzun dönemli, geleceği öngören, fırsatları değerlendirebilen, iyi yönetim ilkesi ile hareket eden, örgütün ana amaçlarını, politikalarını ve eylemlerini uyumlu ve tutarlı bir şekilde bütünleştiren ve örgütte dinamizm ve gelişmeyi sağlayan etkili bir yönetim aracı olarak tarif etmek mümkündür.

1.1.2. Politika

Örgütün faaliyet konularını ve ilkeli hareket biçimlerini ifade eden politika Eryiğit (2013:152)'e göre, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. Politika yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan devamlı kararlardan oluşmaktadır (Güçlü, 2003:68).

Saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak da tarif edilen politika en yalın ifadesiyle, Yüksel (1997:49)'e göre, bir kişinin, örgütün ya da ülkenin herhangi bir konuda yapmayı veya yapmamayı seçtiği hareketlerdir. Örgütler için politika “amaçlara ulaşmak için kararların alınmasında ve örgütün faaliyetlerinin yönlendirilmesinde yol gösterici rehber niteliğinde yazılı veya sözlü genel kabul görmüş uygulamalar” şeklinde tanımlanmaktadır (Gül ve Alaç, 2014:25).

Politikanın sözlük anlamı; belirli bir amaca ulaşmak için ya da örgüt veya devlet işlerini yürütmek üzere izlenen ölçülü ve planlı yoldur. Politika, işletme veya örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber veya bir pusula olarak tanımlanabilir (Mirze ve Ülgen, 2013:37). Politikalar, karar verme sürecinde yol gösteren genel açıklamaları kapsarlar. Kararların tabi olacağı sınırları belirleyerek, onları amaçlara yöneltirler (Şimşek ve Çelik, 2011:46). Genellikle bir kere belirlendikten sonra kolay değişmeyen politika, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel bir plan olup uygulamalarla ilgili ilkeler ve kurallar toplamını ifade etmektedir (Tunçer, 2011:66).

1.1.3. Taktik

Taktik kelimesi dilimize Fransızcadan girmiş bir terimdir. Fransızca “Tactique”, Yunanca “Taktike”, İngilizce “Tactics” olarak yazılan kavramın kelime olarak anlamı; kesin sonuç almak amacıyla, çeşitli savaş araçlarının gücünü manevra ile birleştirerek kara, deniz veya hava savaşını yönetme sanatıdır.

Askeri literatürde, savaşın iki esas unsurundan birini “strateji”, diğerini ise “taktik” oluşturmaktadır. Strateji ile stratejinin alt kısmını oluşturan taktik, askeri

harekâtın kapsamını ve boyutlarını anlatan iki terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Strateji, taktikle gerçekleşir ve taktiksel her adım stratejiye uyum sağlamak zorundadır (Baykal, 2008:23).

Dinçer (2007:25)'e göre taktik, örgütün kaynaklarını en etkili bir biçimde kullanabilmek için değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır. Stratejik yönetim açısından bu kararlara aynı zamanda, fonksiyonel stratejiler ya da alt stratejiler de denilmektedir (Tunçer, 2011:65).

Taktikler de, aynen stratejiler gibi, bir plan türü olup stratejilerin uygulanması sürecinde karşılaşılan rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır. Usul ve teknik bakımından taktik kavramı stratejilerden daha fazla ayrıntı ihtiva eder (Mirze ve Ülgen, 2013:37).

1.1.4. Plan

Türk Dil Kurumu sözlüğünde; “bir işin, bir eserin gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen”, “.... düşünce, niyet, maksat, tasavvur” (TDK, 2011) olarak ifade edilen plan, belirli bir hedefe ulaşabilmek için neyin, ne zaman, nerede, nasıl, kim tarafından, neden, hangi sürede yapılacağı sorularının cevaplandırılmasıdır. Patchson (2014:36)'a göre insan kaynakları yönetimi (İKY) açısından plan, örgütün gelecekte sahip olmak istediği nitelikte ve kalitedeki elemanları etkilemesi, kazanması ve örgüt gereklerine göre geliştirmesi tasarısıdır.

Akyüz (2001:104)'e göre, amacı gerçekleştirmek için en uygun davranış biçiminin belirlenmesi ve geliştirilmesi olarak belirlenen bilinçli bir süreç olarak tanımlanırken Bingöl (2014:35) tarafından, belirlilik veya ileri derecede belirsizlik altında yapılabileceği, planda örgüt ve içinde yaşadığı çevre arasındaki etkileşim de göz önüne alınarak olası çevre değişikliklerinin incelendiği belirtilmektedir. Şimşek ve Çelik (2011:36) tarafından ise “planların, yöneticiler tarafından; ne elde etmek istendiğini, nerede ve nasıl hareket edilmesi gerektiğini, hareket ve eylemlerin nasıl ve ne zaman başlayıp ve bitmesi gerektiğini, kimlere ve ne tür kaynaklara ihtiyaç duyulduğunu ve nihayet, niçin bu hareket ve faaliyetlerde bulunulduğunun ifadesi olduğu” belirtilmektedir.

Planlama; neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılması süreci olup stratejinin bir yönetim aracı haline getirilmesinin ancak, planlama ile mümkün olacağı, bu kapsamda planlamanın da stratejik yönetimin bir uygulama aracı olduğu belirtilmektedir (Tunçer, 2011:72). Bütün bu açıklamalardan,

stratejik planlama; neyin, nasıl, nerede yapılması gerektiğini bildiren, bunların uygun şekilde yerine getirilmesi durumunda hedeflenen sonuçlara veya amaçlara ulaşılabilceğini açıklayan, kabul edilen kararlar, yollar ve araçlar olarak tanımlanabilir.

1.1.5. Örgüt

Bugün, dünyanın her yerinde milyonlarca insan, mal ve hizmet üretmek maksadıyla, günün her saatinde durmadan çalışmakta ve yüz binlerce kişi de bu çalışmaları yönetmektedir. Bütün bu faaliyetler, dünyanın her yerinde, “örgüt” adı verilen, iktisadi, sosyal, kültürel, askeri, dini veya siyasi amaçlı, “işbirliği sistemleri” içinde yerine getirilmektedir (Baransel, 1976:23). İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları ve beraberce sistematik bir şekilde işbirliği yaparak çalıştıkları gruplara “örgüt” adı verilmektedir. Örgüt; iki veya daha fazla bireyin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yaptıkları gruplar olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013:22).

Örgüt kavramı, Şimşek (2011:25)’e göre, “bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını, başka bireylerle bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirmeleri yoluyla gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir işbölümü ve koordinasyon sistem, düzen veya yapısı” şeklinde ifade edilmektedir.

Koçel (2013:71) ise, organizasyonla eş anlamlı olan örgütten “düzen”, “düzenleme yapma”, “düzene sokma”nın anlaşılacağını, “işletme” terimi yerine geçen anlamda, örgütün bir amaç doğrultusunda kurulan, kendine has kaynakları ve özellikleri olan, toplumu oluşturan örgütler içinde yer alan bir birimi, bir “sosyal canlı”yı ifade ettiğini belirtmektedir.

Modern örgütler, büyük ölçüde, Taylor, Fayol, Weber, vb. kuramcılarının çerçevesini çizdikleri ilkeler üzerine temellenmişlerdir. Bu örgütler, maksimum kârlılığı, etkinliği, verimliliği, öngörülebilirliği, hesaplanabilirliği vs. ölçü almışlardır. Az zamanda, az emek ve az maliyetle yüksek verim almak üzere yapılandırılmışlardır. Bu ilkelere dayalı örgütsel yapılar, resmi örgütlerin yanı sıra, her tür ticari, endüstriyel, üretim, tüketim, eğlence vb. geniş bir yelpazede bulunmaktadır.

Weber’in ideal tip olarak formüle ettiği yasal-ussal bürokrasi modeli, bugünkü örgütlerin genel bir prototipi niteliğindedir. Modern örgütler, büyük ölçüde Weberyen bürokratik modele yakınlık gösterirler (Weber, 1987:192-212).

Weber’e göre, modern bürokrasiler, diğer örgütsel yapılara göre, süreklilik, düzenlilik, dakiklik, akılcılık, güvenilirlik ve disiplin açılarından üstündür (Gowthrop, 1984:4). Bu özellikler görevlilerin yaptıkları işin sonucunu önceden görmelerini sağlar.

Sonuçların önceden öngörülmesi, her pozisyonun yetki, sorumluluk ve haklarının açık/seçik biçimde yönetmeliklerle belirlenmesinden kaynaklanır.

Bilgi çağında bilginin patlama derecesinde yoğun üretilmesi, üretilen bilginin oldukça kısa sürede uygulamaya sokulması, bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişme ve küreselleşme gibi değişimler örgütleri; yapılarını ve süreçlerini gözden geçirmeye zorlamakta, ileri bilgi ve iletişim teknolojilerinin radikal etkileri ile örgütlerin yapılarında yaşanan dönüşümü hızlandırmaktadır (İşman vd., 2002:3). Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, gelişen bilgisayarlar, küreselleşme sonucu işbirliğine duyulan ihtiyacı artırmıştır. Artan ihtiyaçlar günümüzde sanal örgütlerin gelişmesini ve birçok yeni iş dalının sanal ortamda gerçekleşmesini sağlamıştır (Towsend vd., 1998:17:30).

Sanayi toplumunda stratejik kaynağı oluşturan sermaye, günümüzde yerini bilgiye bırakmış ve bilgiyi üreten örgütler de toplumun temel eksenini oluşturmaktadır (Bozkurt, 2000:3). Dolayısıyla dünyayı küresel bir elektronik köy haline getiren yeni teknolojiler ve bilgi çağı günümüzün çok boyutlu örgütlerini ortaya çıkarmıştır. Çağımızdaki örgütler açısından ise, ideal kuruluş ve yerleşim yeri kavramı köklü değişime uğramış, bilgi ağının oluşturduğu imkânlar sayesinde sanal örgütlerde örgütsel faaliyetleri yerine getirenlerin aynı mekânda bulunması gerekmemekte, farklı mekânlardan üretimin değişik süreçlerine katılabilmektedirler (Çoban, 1996:43). Nerede çalışırız, ne zaman çalışırız, nasıl iletişim kurarız gibi sorular teknolojiyi harekete geçirmiştir. Elektronik posta (e-mail), sesli mesajlar, cep telefonları, diz üstü bilgisayarları, video konferans araçları veya donanımı, takım çalışmasını ve sanal örgütleri hareketlendirmiştir (Wall vd., 1986:280-304). Çağımızda örgütler, iktisadi kalkınma ve büyüme, sanayileşme, bilimsel ve teknolojik gelişme, teknik bulguların uygulama alanına aktarılması vb. gibi bakımlardan büyük önem taşımaktadır.

Bürokratik örgüt yapıları küreselleşme ve yoğun uluslararası rekabetin etkisiyle yaşanan hızlı değişim sürecinin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmıştır. Az gelişmiş ülkelerce ve geleneksel işletmecilik anlayışı taraftarlarınca kitle üretimi tercih edilirken, çağdaş veya post modern işletmeler esnek üretim ve uzmanlaşmaya öncelik vermektedirler. Kitle üretiminin ideal yapısı olan bürokratik yapıdan ayrılarak, bir yandan bürokratik yapıların bazı özelliklerinden yararlanan diğer taraftan da matriks yapıların uzmanlık, esneklik ve bağımsızlık gibi üstünlüklerini üzerinde taşıyan yeni örgüt yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küreselleşme sürecindeki bu yeni örgüt yapıları “post modern yapı” olarak ifade edilmektedir (Yıldız, 2006:13).

1.1.6. Etkinlik ve Verimlilik

Encyclopedia of the Social Science ansiklopedisine göre; etkinlik (effectiveness) ve verimlilik (productivity), amaca yönelik tüm faaliyetlerin, usallık derecesini (rationality) belirleyen iki temel ve genel ölçüttür. Etkinlik, herhangi bir faaliyetin amaca ulaşma derecesini; verimlilik ise, çıktılar ya da hâsıla (outputs) ile girdiler ya da harcamalar (inputs); elde edilen sonuçlarla, sarf edilen çabalar, gelirlerle, giderler, elde edilen hazlarla fedakârlıklar arasındaki oranları ifade eder (Baransel, 1979:35). Etkinliği artırmak; işi yapan kişinin nitelikleri ile işin gereklerini bütünleştirmektir. Eğer işi yapanın nitelikleri işin gereklerini yerine getirmekte yetersiz kalırsa, o zaman etkinlik azalmaya başlamaktadır (Çetin, 2008:116).

Verimlilik, örgütün içyapısı ve süreçleriyle ilgili teknik ve ekonomik bir kavram iken, etkinlik daha çok beşeri kaynaklarla ilgili olup örgüt dışı faktörlerin etkisi altındadır (Dinçer ve Fidan 2009:55). Verimliliğin arttırılması; yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç ve gereçler, örgütsel ilişkiler vb. olmak üzere; örgütün içyapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgili bir araçtır. Örgütler, teknolojik, finansal ve beşeri kaynaklarını bilinçli bir şekilde kullanırlarsa, ekonomik imkânlardan yararlanmış olacaklar, bu durum verimliliği yükseltecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:198). Verimlilik, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için kaynakların doğru kullanılması anlamına gelmekte olup bir işin doğru yapılma başarısını göstermektedir. Etkinlik ise, müşteri tatmini sağlayabilmek için kaynakların en uygun şekilde düzenlenerek en kısa zamanda mal veya hizmetin sağlanmasıdır (Saruhan ve Yıldız, 2012:28). Etkinlik, bir örgütün önceden tespit ettiği politika ve amacının ne ölçüde gerçekleştiğini ve amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı derecesini ifade etmektedir. Verimlilik ise, sonuçlara en az kaynak, en az zaman ve en az emek harcayarak ulaşılmasının ifadesidir.

1.1.7. Yönetim Kavramı

Genel olarak, insanın toplum olarak yaşamaya başlaması ile birlikte diğer kişilerle ilişkilerini düzenleyen bir bilim olan yönetim, önceden belirlenmiş amaçlara etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmek için kaynakların planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrolünün sağlanmasıdır (Baransel, 1979:26).

Dinçer ve Fidan (2009:22) yönetimi, örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi maksadıyla yönetim fonksiyonlarına ait kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanması ile ilgili tüm faaliyetler topluluğu şeklinde tanımlanmaktadır.

Yönetim, Koçel (2013:59)'e göre başkaları vasıtasıyla iş görmektir. Böylece yönetimin, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir sosyal grup faaliyeti olduğu genel kabul görmüş bulunmaktadır.

Benzer şekilde Sıgı ve Gürbüz (2013:19)'e göre ise, yönetim, örgütsel amaçlara etkin ve verimli olarak ulaşmak maksadıyla, kaynakların planlanması, örgütlenmesi, çalışan davranışlarının hedefe yönlendirilmesi, faaliyetlerin koordine edilmesi ve kontrol edilmesi sürecidir.

Bilimsel yönetim yaklaşımının öncülüğünü yapan F.Taylor tarafından yönetim kavramı, “planlama” ve “kontrol” şeklinde iki fonksiyon aracılığıyla tanımlanmıştır (Baransel, 1979:124). “Yönetim süreci yaklaşımı”nın temsilcisi olan yönetim bilimcisi Henri Fayol’a göre ise yönetim, örgütün doğması ve yaşaması için gerekli finansal, ticari, teknik ve benzeri koşulları öngörür ve hazırlar; örgüte sahip çıkar; personeli temin ederek onların görevlerini yapmalarını sağlar; dolayısıyla yönetim, örgüt içindeki tüm taraflar arasında ve örgütün dış dünyayla olan ilişkilerin yürütülmesinde bir araçtır (Berber, 2013:218).

Yönetimin bir süreç olarak yapılmış tanımında ise süreçteki yönetim fonksiyonlarından da bahsedilmiş ve yönetim; işletmenin veya örgütün, elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi olarak tanımlanmıştır (Ülgen ve Mirze, 2013:23).

Küreselleşme sürecinde etki gösteren durumsal faktörler, işletmelerin faaliyet alanları ile rekabet şekillerini değiştirmekte, örgütsel yapı ve uygulamalar ile yönetim anlayışlarını dönüştürmektedir (Yapıcı vd., 2011:113).

Bütün bu açıklamalar ışığında yönetim; bir işletmenin veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanması süreci olarak tanımlanabilir.

1.1.7.1. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim; strateji ve yönetim kelimelerinin birleşmesinden türemiş bir kavram olup çevrenin analiz edilmesi, örgütün kendi imkân ve kabiliyetlerini belirlemesi ve örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için ikisi arasında en uygun hareket tarzlarının seçilmesi ve uygulanması sürecidir (Dinçer ve Fidan, 2009:28; Dess ve Miller, 1993:9). Bu sürecin amacı, gelecek için farklı ve yeni fırsatlar yaratmak ve bunlardan faydalanmaktır (David, 2007:5).

Örgütün uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel faaliyetler ve kararlar topluluğu (Wheelen ve Hunger, 2004:2) olan stratejik yönetim Torlak (2008:63)’a göre; örgütleri hedeflerine ulaştıran görevler arası kararları hazırlama, uygulama ve değerlendirme bilimi ve sanatıdır. Stratejik yönetim biri diğerini izleyen çeşitli faaliyetleri içeren bir döngüdür. Bu döngü, amaçların belirlenmesi ile başlayıp stratejilerin değerlendirilmesi ile son bulmaktadır (Bratton, 2001:39). Dolayısıyla stratejik yönetim, stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere üç temel süreci içermektedir (David, 2007:5). Saruhan ve Yıldız (2012:113)’a göre de stratejik yönetim “bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve kontrol edilmesi süreci olduğu gibi uzun dönemde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için rekabet üstünlüğü sağlaması amacıyla rakiplerin davranışları, kendi özellikleri, çevre ve teknoloji koşulları gibi değişimler ve tüm bunların olası sonuçları da göz önüne alınarak uygulanan bir yönetim sürecidir.”.

Bir başka açıdan stratejik yönetim; örgütün iç çevresinde; örgütsel yapı, misyon ve insan kaynakları yönetimi, örgütün dış çevresinde ise; ekonomik, siyasi ve kültürel güçlerle ilişkilidir. Bu iç ve dış çevre unsurlarıyla uyumlu ilişkiler stratejik yönetimin temelini oluşturmaktadır (Tortop vd., 2007:307; Tunçer, 2011:73).

Hızla değişen dünyada, örgütlerin vizyon sahibi olmaları kadar, bu vizyonu gerçekleştirebilecek stratejilere de sahip olmaları gerekir. Stratejisi olmayan bir örgüt, gideceği yönü bilemez, önünü göremez (Güçlü, 2003:62). Stratejik yönetim Ülgen ve Mirze (2013:36) tarafından, uzun dönemde örgütün yaşamını sürdürmesi, rekabet üstünlüğünü sağlaması ve ortalamanın üzerinde kâr elde etmesini amaçlayan bir yönetim olarak tanımlanmaktadır. Ögüt ve diğerleri (2004:281) ise; stratejik yönetimin uygulanmasının amacını, bir örgütün fiziksel, beşerî ve teknolojik kaynaklarının örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacak biçimde düzenlenmesi olarak ifade etmektedir.

Stratejik yönetim Dinçer (1996:17) tarafından “planlama, örgütlendirme, yürütme, eşgüdüm ve denetim gibi yönetimin temel fonksiyonlarını içeren, bu fonksiyonları düzenli ve sistemli bir şekilde yerine getiren bir yönetim şeklidir.” olarak tarif edilmektedir.

Stratejik yönetim, örgütün sahip olduğu vizyona nasıl ulaşacağını belirlediği, örgütsel yapı ve kültürün oluşturulduğu bir yönetim biçimidir (Bircan, 2011:425). Bütün bu açıklamalardan, stratejik yönetimi; örgütün iç yapısını ve çevresini analiz ederek, çevrenin fırsatları ve tehditleri ışığında, örgüt misyonunu belirleyerek, amaçlara ulaşmada stratejileri belirleme, uygulanmasında uygun işgücü çalıştırma ve kaynakları

etkin ve verimli değerlendirerek örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirme süreci olarak tanımlamak mümkündür.

1.1.7.1.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, her şeyden önce, sürekli değişen, belirsizleşen ve riski artan bir çevrede, örgüte belirli bir yön ve görüş açısı kazandırmaktadır. Bu da örgütün toplumsal değişim hızının gerisinde kalınmaması amacına yöneliktir (Akyüz, 2006:110-114).

Genel yönetimin özelliklerinden farklı olarak, stratejik yönetimin özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Çevik ve Göksu, 2000:79-85; Çomaklı, Ekici ve Şahin, 2007:28-29; Dinçer, 1996:18-19).

- Örgütün üst yöneticilerinin örgütün geleceğine yönelik etkin ve sürece hâkim bir konumda olmalarını sağlayan bir yönetim tekniğidir.

- Geleceğe bakışı ile örgütün geleceğini şekillendirme özelliğine sahiptir.

- Uzun vadeli ve geleceğe dönük kurumun vizyonuna yöneliktir.

- Asıl olan stratejik yönetim sürecidir.

- Örgüte geleceğini hazırlamada proaktif bir yaklaşım sergileme imkânı sunar.

- Örgüt çevre ile etkileşim içerisindedir.

- Geleceği şekillendirme aracı olarak faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.

- Yönetim sürecinin hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlanması önemlidir.

- Örgütün amaçları ile toplumun menfaatlerini bir bütünlük içinde ele alır.

- Örgütün temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını etkili bir şekilde yapar.

- Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar ve alınan kararlar, en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

- Stratejik düşünmeye yardımcı olur.

- Kurallara dayalı yönetimden sonuç odaklı yönetime geçişi esas alır.

Stratejik yönetimin, genel yönetimden farklı olarak kendine has bir takım özelliklerinden de söz etmek mümkündür. Stratejik yönetimin ayırt edici özellikleri, Yurtseven (1995:13)'e göre şunlardır:

- Her şeyden önce, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur.

- Gelecek yönelimlidir ve örgütlerin uzun dönemdeki amaçlarıyla ilgilidir.

- Örgütleri bir sistem olarak görür.

- Örgütleri açık sistem olarak tanımlar.

- Örgütün amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütünlük içinde ele alır.

- Alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- Örgüt kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımıyla ilgilidir.

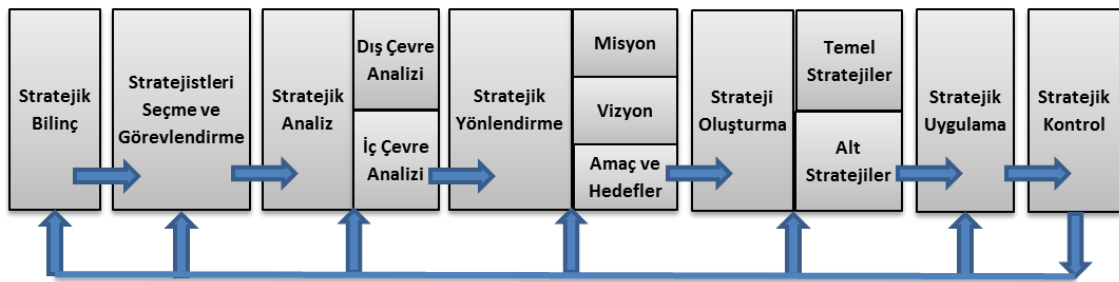
Bilgi ve teknoloji çağının yaşandığı 21. asrın ilk çeyreğinde, hızlı bir değişim ve dönüşümün sürekliliği içerisinde, örgütlerin misyon ve vizyonlarına ulaşabilmeleri ve uzun vadede hayatta kalabilmeleri ancak, özellikleri yukarıda belirtilen stratejik yönetim anlayışını benimsemeleri ve uygulamaları ile mümkün olacaktır.

1.1.7.1.2. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgüt sorumluluklarının, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirlerine bağlayan idari sistemlerin hep birlikte geliştirilmesi (Barutçugil, 2004:119) ile ilgili bir süreçtir.

Stratejik yönetim Akyüz (2006:110)'e göre ise; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin amaçlara uygunluğu açısından uygulanmadan önce bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren bir süreçtir.

Stratejik yönetim süreci stratejik bilince sahip olmakla başlar. Bu süreç; işletmenin mevcut misyon, vizyon ve amaçları ışığı altında, örgüt dışı ve içi çevre faktörlerinin analizi, uygun stratejilerin seçilmesi, uygulanması ve kontrolü ile geri bildirimlerle iyileştirilmesini kapsayan ve aşağıda şekil 1'de belirtilen faaliyetlerden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013:57).



Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci

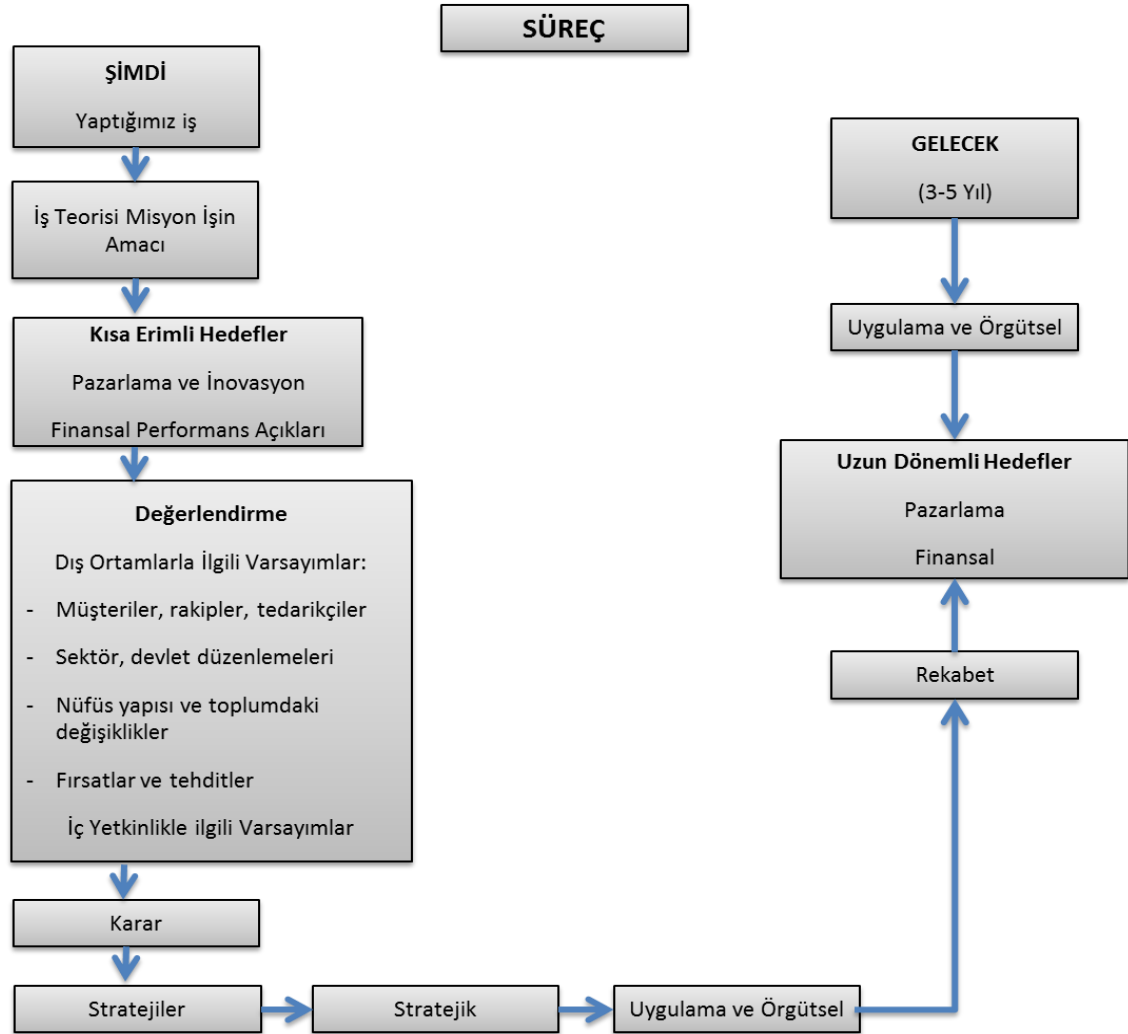
Kaynak: Ülgen H. ve Mirze S.K., *Stratejik Yönetim*, (6. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.57.

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya sorun çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla; planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır. (Yurtseven, 1994:6; Dinçer, 1996:17). Bratton (2012:40)' a göre ise, stratejik yönetim süreci beş adımdan oluşmaktadır:

1. Görev ve hedefler: Yönetim Felsefesi ve Değerler,
2. Çevre Analizi: İç ve Dış İnceleme,
3. Stratejik Formüllendirme: Stratejik Seçim, Şirketsel İş, İşlevsellik,
4. Stratejiyi Uygulama: Liderlik, Yapı, Kontrol Sistemleri, İnsan Kaynakları,
5. Strateji Değerlendirmesi: İşletme Performansı, Finansal Performans.

Stratejik yönetim süreci esasında Koçel (2013:353-354)'e göre, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler) olarak bilinen stratejik yaklaşım bakış açısını kullanarak dış çevredeki gelişmelerin fırsat ve tehdit olarak nitelendirilmesi ile iç bünyedeki zayıf ve kuvvetli yönlerin tespitine ağırlık verilmektedir.

Drucker ise stratejik yönetim sürecini örgütsel hedefler bağlamında aşağıda Şekil 2'de olduğu gibi açıklamaktadır.



Şekil 2. Drucker'ın Stratejik Düşünce Yaklaşımı

Kaynak: Swaim R., *Bir Strateji Ustası Peter Drucker*, (çev: Ümit Şensoy), (2. Baskı), İstanbul, Kültür Yayınları, 2011, s.29.

Drucker'ın yukarıda Şekil-2'deki "Stratejik Düşünce Yaklaşımı"nda; stratejik yönetim sürecinin örgütün şimdiki durumu, yaptığı iş, kısa vadeli hedeflerinden hareketle, faaliyet alanında varlığının devamı için uzun dönemli hedeflerine ulaşması için uygulayacağı yönetim modeli ve sürecini kapsamaktadır.

Bu kapsamda stratejik yönetim süreci, örgütlerin geleceğinin şekillendirilmesini hedef alan uzun vadeli (3-5) yıllık hedeflere ulaşılması için halen yürütülen faaliyetlerin değerlendirilmesi sonucunda, örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanlarda rekabet üstünlüğünün elde edilebilmesine ve bu kapsamda uygulamaya konması gereken stratejilerle ilgili karar verilmesi, bu stratejilerin etkin ve verimli bir şekilde uygulanması sürecini ihtiva etmektedir.

1.1.7.1.3. Misyon

Misyon, örgütün kuruluş ya da varoluş nedenini, temel amaçlarını ve hedeflerini net bir şekilde ortaya koyan bir kavramdır (Ülgen ve Mirze, 2013:68). Dolayısıyla misyon, örgütlerin faaliyet alanlarının; çalışanlar, müşteriler, hissedarlar ve toplum açısından hangi amaca yöneldiğini göstermektedir (Efil, 2004:306). Daha öz bir ifade ile misyon, örgütün varoluş nedenini açıklamaktadır. Torlak (2008:65) da misyonun; örgüt amaçlarını gösterdiğini, bir örgütü benzerlerinden ayırmayı amaçladığını, örgütün ürün ve pazar açılarından faaliyetlerinin ölçeğini gösterdiğini belirtmektedir.

Bu açıdan bakıldığında, Drucker'a göre, işin amaç ve misyonuna uymayacak kadar eskimiş olan ürünler, artık müşteri tatmini sağlayamaz ve üstün bir katkı yapamaz. Tüm mevcut ürünleri, hizmetleri, işlemleri, pazarları, son kullanıcıları ve dağıtım kanallarını tekrar elden geçirmek gerekir Swaim (2011:24).

Başarılı ve kalıcı olmak isteyen her örgütün, Barutçugil (2004:480)'e göre, bir vizyon ve misyon etrafında oluşturulan inanç ve değerler sistemine dayalı, bir kurum kültürüne ihtiyacı vardır. Tanımlanmış bir misyona sahip örgütlerde, çalışanlar, yapacakları işlerde daha başarılı olacaklardır (Doğan, 2002:144). Tillman (2014:52)'a göre, çalışanlar tarafından misyon açıkça anlaşılabilir ve önemli görülüyorsa ve örgüt misyonu onların kişisel istek ve ihtiyaçlarıyla örtüşüyorsa, çalışanların uzun süreli motivasyonları sağlanmış olacaktır. Bu kapsamda, misyonun en önemli fonksiyonu; örgütte çalışanlara ortak bir istikamet vermesi ve bu sayede de "paylaşılan değerler" veya "ortak inançlar"ın yaratılmasıdır (Dinçer ve Fidan, 2009:42).

1.1.7.1.4. Vizyon

Her örgütün açık veya zımni bir stratejik vizyonu vardır. Stratejik vizyon birçok fayda sağlar: Örgütlerin misyon ve hedefleri için bir kavramsal çatı sağlar, iletişimi artırır, örgüt içinde katılım, bağlılık ve istekliliği artırır (Keçecioglu, 2012:20).

Örgüt yönetimi açısından vizyon, gelecekte ulaşılmak istenen durumun ya da varılmak istenen noktanın resmini ifade etmektedir (Selen ve Hatipoğlu, 2009:83; Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007:29). Bir başka deyişle, vizyon, gelecekte ulaşılmak istenilen bir durumla ilgili hayalin ifadesidir. Daha kısa bir ifade ile bir örgütün gelecekte olmayı arzu ettiği durumun tasviridir (Ülgen ve Mirze, 2013:69; Dess ve Miller, 1993:24). Koçel (2013:161)'e göre ise vizyon, örgütün mevcut gerçekleri ile gelecekte gerçekleşmesi beklenen koşulların birleştirilerek, örgüt için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır.

Örgütte kişileri tek bir hedefe doğru koordineli bir şekilde yürümeye motive eden vizyonun; hayal edilebilir, cazip, ulaşılabilir, odaklanmış, esnek ve iletilebilir olma gibi temel karakteristikleri vardır (Yalçın, 2002:50). Tuncer'e göre ise vizyon, örgütte yer alan insanların, derinden paylaştığı ve ulaşmaya çalıştığı, geleceğe ilişkin bir resimdir (Tuncer, 2011:134).

Görüldüğü gibi vizyon; geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütü neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun var olma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zorlayıcı ölçütleri içermektedir.

Stratejik vizyonun belirleyici özellikleri şunlardır (Swaim, 2011:24):

- Örgütün gelecekteki stratejik rotasını çizer,
- İzlenecek iş faaliyetlerini tanımlar,
- İşin gelecekteki pazar konumunu tarif eder,
- Gelecekte odaklanacağı müşteri grubunu gösterir,
- İşin ulaşmayı amaçlayacağı şirket tipini tanımlar.

Torlak (2008:65), vizyon ifadesinin “ne olmak istediğimiz”e dair soruyu cevaplandırıldığını ifade ederken, Senge (2011:247), vizyonun; doğruluk, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat veya bağlılık gibi değerler ile bir şirketin günlük hayatına yön verdiğini belirtmektedir.

Bütün bu açıklamalardan sonra, bir örgütün toplum nazarında olumlu, sağlıklı ve istenen bir imaj ile kabul görmesi için; çağa uygun, açık ve anlaşılır bir vizyonunun olmasının yanında, ifa ettiği görev ve faaliyetlerinin de vizyonuna odaklı olması gerekmektedir.

1.1.7.2. Kamuda Stratejik Yönetim

Kamusal alanda faaliyet yürüten örgütler, bürokratik yönetim sistemi ile yönetilmektedirler. Bu kapsamda, kamu örgütlerinde yaygın olarak uygulanmakta olan bürokratik yönetim sisteminin, klasik yönetim anlayışı içinde Max Weber tarafından temel ilkelerini ortaya konan prensipleri; iş bölümü, bürokratik zihniyet, yapı, haberleşme, liderlik, rol ilişkileri, motivasyon, mükafat ve sosyal sistem olarak 9 boyutta ifade edilmektedir (Dereli, 1981:162-163). Bu şekilde yüksek bürokratik örgütlerin teorik olarak işlevselliğini ve mevcut şartlarda yetersiz kalması hakkında literatürde üç temel yaklaşım olan Merton, Selznick ve Gouldner'ın modelleri aşağıda açıklanmıştır (March ve Simon, 1958:38-46):

Birincisi Robert K. Merton'un Modeli: Bu model organizasyonun üst yönetim kademesinde ortaya çıkan bir “kontrol gereği” ile başlamaktadır. Bu gerek, organizasyon içinde davranışların güvenilir ve önceden tahmin edilir olmasını sağlama amacına yöneliktir. Standart ilke ve prensipler konmakta ve davranışların bu ilke ve prensiplere uygun şekilde olması için kontrol yöntemine başvurulmaktadır. Bu yaklaşımda;

- Yöneticiler örgütün diğer üyelerine ayrı ayrı birer fert olarak değil, belirli hak ve görevlere sahip pozisyonların temsilcileri olarak bakar ve öylece davranırlar.
- Örgüte ait kuralların üyelerce benimsenmesi eğilimi artar.
- Örgüte ait hedeflere ulaşmayı sağlamak amacıyla konmuş olan kurallar, örgüt hedeflerinden bağımsız bir pozitif değer kazanırlar.
- Karar verme tekniği olarak “katagorilere ayırma” işlemine daha çok başvurulur.
- Örgütsel faaliyetlerde şahsi ilişkilerin azalması, kuralların üyelerce daha fazla benimsenmesi ve yeni alternatifler arama eğiliminin zayıflaması gibi gelişmeler, örgüt üyelerinin davranışlarının daha fazla “önceden tahmin edilebilir” hale gelmesine yol açar. Neticede “davranışlarda katılaşma” eğilimi artar.
- Şahsi ilişkiler ve şahıslar arası rekabet azalırken, örgüt üyelerinin oluşturdukları gayri resmi grupların hedefleri ortak değerler olarak ortaya çıkar ve dolayısıyla grup dayanışması ve baskısı kuvvetlenir. Böylece, davranışların daha da katılaşmasına yol açar.

Davranışların katılaşması durumunda, kontrol gereği yine ön plana geçerek bürokrasinin yeni kural ve nizamlar çıkarmasına ve ihtiyacı bu şekilde karşılamaya çalışmasının ortamını yaratır. Bu durumda örgütlerin müşterileri ile olan ilişkileri güçleşeceğinden, ana hedefi olan müşterilerin tatmininde zafiyete yol açmaktadır.

Sonuç olarak, bu modelde, yüksek bürokratik örgütlerde, kurallara ve ilkelere aşırı bağlılık, yöneticilerin bireysel inisiyatif ve yaratıcılık yönlerini sınırlar ve bürokratlarda zaman içerisinde “araçlar”, “amaçların” yerine geçerken, yukarıdan aşağıya bütün bürokraside “davranışların katılaşması” hali yaşanır.

İkincisi Selznick’in Modeli: Bu modelde de başlangıç noktası, örgütün üst yönetimince başlatılan “kontrol gereği”dir. Kontrol gereği olarak, artan ölçüde yetki devrine başvurulmaktadır. Yetki devrinin sonucu, ihtisas gerektiren alanlarda eğitim ihtiyacında artış olur. Bürokratlar, kendilerine devredilen yetkiyi kullanabilmek için ehliyet ve tecrübe kazanmak zorundadırlar. Bu sayede, örgüt hedefleri ile hedeflere varmada elde edilen başarı seviyesi arasında fark azalır. Böylece, daha fazla yetki devretme eğilimi kuvvetlenir. Yetki devrinin artışının bir sonucu da, örgütte “dairlere ayırma” sürecini ve üniteler arasındaki değişik ve farklı çıkarların çoğalıp çeşitlenmesini teşvik eder. Uzmanlık için gerekli eğitim de çıkar ve alakalardaki söz konusu çeşitlenme ve çoğalma eğilimini ve ünite hedeflerini daha da güçlendirir. Örgütün tümü bakımından hedeflere varma da başarısızlıkla karşılaştığı oranda, üst kademelerin tepkisi alt kademelere daha fazla yetki devrine gitmek olacaktır. Teori hem hedeflere ulaşma, hem de ulaşamama halinde yetki devrinde bir artış olacağı varsayımına dayanmaktadır. Çünkü her iki halde de bürokrasinin “makine” modeline göre yetki devri yegâne tepki olmakta, mevcut olabilecek diğer alternatiflerin aranmasına normal olarak başvurulmamaktadır.

Bu modele göre, yüksek bürokratik örgütlerde, ana tema “yetki devri” değişkenidir. İhtisas isteyen alanlarda yeni birimlerin oluşması, artan ölçüde yeni yetki devrine başvurmayı gerektirir. Bu tür yetki devrinin çoğalması ise örgütün genelinde “departmanlaşma”yı artırır. Bu durum ise, bürokratik örgütün temel niteliği olan “kontrol” mekanizmasını güçleştirir. Sonuç, örgütün tümü bakımından ana hedeflere varmada ihtilafların çoğalması ve örgütsel dağınıklığa yol açmasıdır.

Üçüncüsü Gouldner’in Modeli: Gouldner, alt sistemin dengesini korumak için başvurulmuş bir kontrol tekniğinin ana sistemin dengesini nasıl bozduğunu, geri bildirim (feedback) mekanizmalarını da göstererek açıklamaya çalışmaktadır. Bu sistemde, üst kademedeki “kontrol gereği”ne cevap olarak örgüt genel kuralları ihdas etmektedir. Bu kuralların yarattığı sonuçlardan biri de grup içinde iktidar ilişkilerinin görünebilirliğini azaltmaktır. Çalışma grubu içinde otorite farklarının görünebilirliği ile nezaret rolünün meşruluk derecesi ve bu konuda eşitlik normlarının üyelerce paylaşılması değişkenleri arasında karşılıklı etkiler vardır. Ancak, nezaretin daha “yakından” bir nitelik kazanması, örgüt içinde iktidar ilişkilerinin görünürlük derecesini artırır, çalışma grubu içinde

şahıslar arası gerilimi yükseltir ve dolayısıyla başlangıçta kurallar koymak suretiyle kurulan dengeyi bozar. Gouldner'ın modelinde, önemli ölçüde otoriter özellikler taşıyan bir yönetim şeklinin varlığı söz konusudur.

Bu modele göre, yüksek bürokratik örgütlerde, iktidar ilişkilerinin aşırı görünür ve katı olduğu durumlarda, genellikle orta ve alt kademelerde çalışan kamu görevlilerinde iş ve görevlerine dair davranış ve tutumlarında asgari düzeyde katkıda bulunma şeklinde örtülü bir direnç yaşanır. Bu anlamda otoriter yönetim sistemlerinde ve örgütlerinde, üst düzey yöneticilerin çok görünür ve güçlü bir otorite sergilediği durumlarda, diğer çalışanlar sadece sistem içinde kalmaya yetecek düzeyde faaliyetlere katılırlar. Ayrıca, çalışma grubu arasında kişiler arası gerilim de yükselir.

Yüksek bürokratik örgütlerdeki pratikte ortaya çıkan sistem arızalarında ve yetersizliklerinde rol oynayan başlıca nedenler olarak olumsuz anlamda; sorumluluktan kaçma, sorumluluğu yayma, otoriteyi kendinde toplama, kararlarda gecikme, bürokratik sabotaj gibi işlevsel sonuçlardan söz edilebilmektedir.

Günümüz modern örgütsel faaliyetlerde yönetim süreçlerine toplumsal yapının etkisi, toplumun temel ihtiyaçlarını karşılamak, amaçlarına ulaşmak, sorunlarını çözmek ve varlıklarını etkili bir şekilde sürdürebilmek için farklı boyutlarda ve düzlemlerde çok sayıda işbölümü ve işbirliği sistemlerine gerek vardır (Eroğlu, 2018:51). Yukarıda açıklanan bürokratik örgütlerin işlevselliği de dikkate alınarak, yüksek derecede bürokratik örgüt olan kamu kurumlarında çalışanların düzenli, itaatkâr ve disiplinli olmalarını sağlamak amacıyla, üst yönetim tarafından katı bürokratik kurallara ve düzenlemelere gidilmektedir. Buradan hareketle, toplumların kültürel dokularının da yönetim uygulamalarında farklılık yarattığı görülmektedir. Kamuda stratejik yönetim, literatürde 1980'li yıllardan itibaren gelişen yeni bir akademik disiplindir. Bu kapsamda, Kaçmaz ve Serinkan (2016), kurumlardaki SİKY uygulamalarında eğitim ve geliştirme fonksiyonu ile örgütsel öğrenmeyi sağlayan birey ve takımların yeni bilgileri ve yetenekleri kazanabilmeleri için programlar geliştirmekte olduğunu, bu sayede bireysel ve takım halinde öğrenmeye değer veren kurumların rakiplerinden daha başarılı olacaklarını, sürekli olarak mevcut bilgilerini test ederek, kabul edilmiş uygulamalarını tartışacakları ve gelecek için alternatif yeni vizyonlar geliştirebileceklerini belirtmektedirler.

Ülkemizde de bu alanda başlatılan yasal düzenlemelerle kamuda stratejik yönetimin uygulanması hızlanmıştır. TBMM'de 28 Haziran 2006 tarihinde kabul edilen ve 2007-2014 yıllarını kapsayan "IX. Kalkınma Planı"nda; stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulamasının kamu kurumlarında aşamalı bir geçiş programı ile

yaygınlaştırılması benimsenmiş, stratejik yönetime geçişin, değişim yönetimi yaklaşımıyla plan döneminde tamamlanması öngörülmüştür.

2003 yılında uygulamaya konan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, mali yönetim açısından köklü değişiklikler getirmiş ve kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı oluşturulmuştur. Kanun, kamu kaynaklarının kalkınma planları ve programlarında yer alan politika ve hedefler doğrultusunda etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali yönden şeffaflığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü düzenleme esaslarını içermektedir.

Stratejik yönetim ile kamu kurumları, teşkilat yasalarında belirlenen misyonlarının ifası için içyapısında ve dış çevresinde analizler yaparak, güçlü ve zayıf yanlarını tespit edip, eksikliklerini gidermek maksadıyla, uygun stratejilerle geleceklerini yönetmektedirler. 26 Mayıs 2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”te, Jandarma Genel Komutanlığı (J.Gn.K.lığı) yükümlü tutulmadığından resmi olarak hazırlanarak uygulaması takip edilmeyen stratejik planın 21.01.2017 tarihinde yürürlüğe giren Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Yönetmeliğinin 76. maddesine istinaden, 2017 yılından itibaren J.Gn.K.lığınca 5 yıllık dönemi kapsayacak şekilde Stratejik Plan hazırlanıp 2 yılda bir revize edilerek uygulanmaktadır.

1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Bu bölümde İKY ile SİKY’nin tanımı, tarihsel gelişimi, süreci, amaçları, özellikleri, farklılıkları, avantaj ve dezavantajları ile sınırlılıkları incelenmiştir.

1.2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları terimi bir örgütün hedeflerine ulaşmak için kullandığı kaynaklardan birisi olan insanı ifade etmekte olup, en üst kademedeki yöneticiden en alttaki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsamaktadır (Sadullah, 2008:2).

İKY anlayışında “insan” örgütlerin en değerli kaynağı olarak görülmekte ve bu kaynağın örgüt amaçlarına ulaşma noktasında nasıl yönetilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır. Çünkü insan kaynağının yeri bir başka kaynakla doldurulamamakta, hatta insan örgütün ihtiyaç duyduğu diğer tüm kaynakları sağlamakta, yönetmekte ve örgüt için çalışmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005:7).

Örgütün sosyal ve entelektüel kapitali olarak nitelendirilen insan kaynakları, rekabetçi üstünlüğün kazanılması ve sürdürülmesi açısından son derece önemlidir (Barutçugil, 2004:67) ve günümüzde örgütler için kopyalanması en zor rekabet unsuru olarak yetenek yönetimi yaklaşımına zemin hazırlayan gelişmelerden biri olmuştur (Atlı, 2013:57).

İKY, yüksek performanslı işgücünün kazanılması, geliştirilmesi, motivasyonun sağlanması ve elde tutulması için yerine getirilen tüm etkinliklerin yönetimidir (Barutçugil, 2004:32; Akyüz, 2006:50-51). Bakan (2014:4)'a göre İKY, insan kaynaklarının temini, geliştirilmesi, entegrasyonu, bağlılığının artırılması gibi konuların planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetiminin sağlanarak bireysel, örgütsel ve sosyal amaçların başarılmasıdır.

Bir örgütteki emeğin yönetimi ile ilgili her faaliyeti kapsayan ve günlük faaliyetlerin ötesinde stratejik bir unsur olarak kabul edilen İKY, örgütün stratejik amaçları doğrultusunda olmak zorundadır (Bingöl, 2014:19).

Personel yönetimi (PY), örgütteki işgücünün yönetimi anlamında kullanılan bir kavram iken, insan kaynakları gelecekte istihdam edilecek çalışan sayısının belirlenmesi yanında; işe alma, ücretlendirme, eğitim politikası, personel seçimi politikası, performans, verimlilik, kalite gibi daha birçok fonksiyonun değerlendirildiği bir süreçtir (Saruhan ve Yıldız, 2012:250; Güriz ve Yaylacı, 2004:23).

Bu açıklamalardan sonra İKY'ni, kurumsal amaçlara ulaşabilmek için doğru insan kaynaklarını bulmak, insan kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak ve geliştirmek şeklinde tanımlamak mümkündür.

1.2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları (İK) kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin temel kaynaklardan biri olan beşeri kaynağı ifade etmektedir. Bu kavram, örgüt bünyesindeki tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de içermektedir (Yavan, 2012:2). İKY'nde, örgütlerin en değerli varlığı olan insan unsurunun örgüt amaçlarına ulaşma hedefi doğrultusunda yönetilmesi üzerinde durulmaktadır.

İKY'nin temel fonksiyonları Sabuncuoğlu (2005:5)'na göre, insan kaynakları planlaması, iş analizi, kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücret ve maaş yönetimi, koruma, endüstri ilişkileri, iletişim (danışmanlık ve disiplin uygulamaları) ve çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesidir.

SİKY, bir örgütün insan kaynakları mimarisi ile örgüt performansı arasındaki ilişkidir. İK mimarisi, örgütün stratejik insan varlığının gelişimini ve yönetimini yansıtacak davranışları oluşturan sistemler, uygulamalar ve yetkinliklerden oluşur. (Becker, Huselid, 2006:899)

SİKY, çalışanların yönetilmesi ve rekabetçi üstünlük yaratacak stratejilerin uygulanabilmesine ve bir örgütün gelecek hedeflerine uygun olarak, insan kaynaklarının stratejik yönetimine ilişkin makro bir yaklaşımdır. Bu bağlamda SİKY, yapı, kalite, kültür, değerler, bağlılık ve kaynakları, geleceğin ihtiyaçlarıyla uyumlaştırma gibi makro konularla ve aynı zamanda uzun dönemli beşeri sorunlarla ilgilidir (Bingöl, 2014:13). İnsan kaynaklarına stratejik yaklaşım, insan kaynağına yapılan yatırımları dikkate almakla birlikte, insan sermayesinin örgütler açısından ne kadar önemli olduğunu vurgular. Nitekim bilgi ve yetenek çalışanların verimliliklerinde en belirleyici unsurlar arasındadır (Maksimovic, 2003:160-162). Bu kapsamda SİKY, örgütün stratejik hedefleri ile çalışanların verimliliklerinin uyumlaştırılmasını amaçlar. Örgütün sosyal ve entelektüel sermayesi olan insan kaynakları, örgütsel faaliyet alanında rekabet üstünlüğünün elde edilmesi ve sürdürülmesi için çok önemli bir unsurdur.

Personel yönetimi, örgütteki işgücünün yönetimini ifade ederken, insan kaynakları gelecekte istihdam edilecek çalışan sayısının belirlenmesi, işe alınması, ücretlendirilmesi, eğitimi, performans yönetimi, verimlilik ve kalite konularını da kapsayan bir süreçtir. SİKY ise örgütün stratejik amaçları ile insan kaynakları stratejisi ve uygulamaları arasında ilişki kurmaya çalışmaktadır. Bu konudaki araştırmalar genellikle insan kaynakları uygulamaları ile örgüt performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Çalışkan, 2010:101).

Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin hep birlikte geliştirilmesi, ancak stratejik yönetimle mümkündür (Ayyıldız ve Keçecioğlu, 2009:1175).

Temelde insan kaynağının bir örgütün başarısındaki stratejik rolüne dayanan SİKY (Selen, 2009:15), İKY ile stratejik yönetim süreci arasındaki bütünleşmenin önemine değinen ve stratejik planlama sürecinde İKY'nin dikkate alınması gerektiğini vurgulayan bir yaklaşımdır. Bu kapsamda, SİKY'ni rekabet üstünlüğünü sağlamaya yönelik yenilikçilik ve yaratıcılığı öne çıkaran, sürekli dönüşüm içinde dinamik bir yapıyı

esas alan, örgütün insan kaynağını vizyon hedeflerine göre yönetme anlayışı olarak tarif etmek uygun olacaktır.

1.2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim süreci incelendiğinde temelde personel yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Personel yönetimi kavramının kökeni ise çok eski dönemlere M.Ö. 1800’lerde Hammurabi’ye kadar dayanmaktadır. Personel yönetimi kavramının anlam kazandığı M.S. 15. yüzyılda zanaatkâr, ustabaşı ve çırağdan oluşan üçlü grup ilk kez personel yönetimi kavramına konu olmuştur. 18. yüzyıldan sonra meydana gelen hızlı teknolojik değişim ve işgücünde uzmanlaşmanın arttığı sanayi devrimi döneminde, İKY’nin gerçek anlamda belirginleştiği gözlemlenmektedir (Öğüt vd., 2004:279). Yönetim olayının bilimsel olarak ele alınmaya başlandığı Sanayi Devrimi’nden bu yana yapılan bilimsel çalışmalar ortaya çeşitli yönetim ve organizasyon teorileri veya yaklaşımlarının çıkmasını sağlamıştır (Koçel, 2013:50). Bilimsel ve teknolojik gelişmeler neticesinde klasik yönetim anlayışı etkinliğini yitirmiş ve yerini çağdaş yönetim tekniklerine bırakmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak örgütler de personel yönetimi anlayışı terk edilerek insan kaynakları yönetimi anlayışına geçilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimine nazaran daha kapsayıcıdır ve insanı bütün yönleriyle değerlendirmekte ve dikkate almaktadır (Tuncer, 2012:103-133).

Personel yönetiminin modern anlamda doğuşunu Sanayi Devrimi’ne kadar götürmek mümkün ise de, gerçek anlamına kavuşması 1940’lı yıllara rastlamaktadır. Sanayi Devrimi öncesinde çalışma hayatında işçiler ile işveren ayrı ayrı kişiler olarak ilişki kuruyorlardı ve bu ilişkinin temelini ücret ile işin konusu oluşturuyordu (Dinçer ve Fidan, 2009:259). Personel yönetimi yaklaşımının doğduğu ve geliştiği bu dönemde; Frederick Taylor’un “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” (1911 ABD), Henry Fayol’un “Yönetim Süreci Yaklaşımı” (1916 Fransa), Max Weber’in “Bürokrasi Yaklaşımı”nı içeren klasik yönetim teorileri (1900-1929) ve “İnsan İlişkileri Yaklaşımı, Beşeri İlişkiler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım” olarak da adlandırılan neo klasik (1930-1970) yönetim teorilerinin egemen olduğu bilinmektedir. Elton Mayo ve arkadaşlarının yönetim çalışmaları günümüze kadar personel yönetiminde kavramsal gelişmeler ve uygulamalarla teknik, yöntem ve yaklaşımlarıyla ayrı bir disiplin halini almıştır.

1900’lü yıllardan itibaren operasyonel bir rol üstlenerek insan unsurunu girdi olarak kabul eden ve insanın daha çok kas gücünü ön plana çıkaran personel yönetimi, insanı göz ardı etmiş ve sadece işlerin en iyi şekilde yapılması üzerine odaklanmıştır

(Ülgen ve Mirze, 2013:5). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi anlayışına ulaşmada, Sanayi Devrimi ile endüstriyel psikolojideki ve davranış bilimlerindeki gelişmelerin etkisi olmuştur. Bu süreçte klasik yönetim anlayışı, bilimsel ve teknolojik gelişmeler neticesinde etkinliğini yitirmiş ve yerini çağdaş yönetim tekniklerine bırakmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak örgütler de personel yönetimi anlayışını terk ederek İKY anlayışına geçmiştir (Tunçer, 2012:213).

İKY'nin tarihsel gelişimini yönetim teorileri bağlamında ele aldığımızda, dünyada 1960'lardan itibaren teknolojik, sosyo-ekonomik ve kültürel alanlar başta olmak üzere her alanda yaşanan sürekli değişim ve süratli gelişmeler sonucu ortaya çıkan yönetim sorunlarının giderilmesi için klasik ve neo-klasik yönetim anlayışlarının bir sentezi olarak, modern yönetim düşüncesi kapsamında sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Yönetim sürecinde, 1980'li yılların başından itibaren gelişen “insan kaynakları yönetimine stratejik yaklaşım”, insan kaynakları bölümünü, sınırlı bir alanda uzmanlık ve destek hizmeti sunan bir birim olmaktan çıkararak, örgütle bütünleştirmiş, onun vizyonunu, misyonunu ve amaçlarını tüm birimlere ve bireylere taşıyan ve paylaşılmasını sağlayan güçlü bir konuma yerleştirmiştir.

Yönetimde klasik yaklaşımlar daha çok ekonomik verimliliğin artırılması ve biçimsel örgüt yapısının oluşturulmasına yönelik ilkeler üzerinde durmuştur. Yönetimde davranışsal yaklaşımlar ise örgütlerdeki insan ve onun davranışları üzerinde durarak yönetimin beşeri yönüne ağırlık vermiştir (Sıgır ve Gündüz, 2013:18). Klasik yönetim yaklaşımında; bürokratik ve hiyerarşik örgüt yapıları içerisinde, insan faktöründen çok üretim, makineler ve iş süreçleri, iş dizaynı üzerinde durulmakta ve dış çevre koşullarından çok, iç koşulların önemi üzerinde durulmaktadır.

Neo-klasik teorisinin, insanın ekonomik ihtiyaçlarının yanı sıra sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını da göz önüne alan bakışı, sistem ve durumsallık yaklaşımlarından da etkilenmiş ve çalışanların ihtiyaçlarının tatminine yönelik bakışın, çalışan lehine farklılaşmasını sağlamıştır. Söz konusu gelişmeler 1970'li yıllara gelindiğinde insan kaynakları yaklaşımını doğurmuş, 1980'lerde ise popülerleştirmiştir. 1990'lı yılların ikinci yarısına gelindiğinde, entelektüel sermaye kavramı konusunda, Sullivan, Edvinsson ve Thomas Stewart gibi uzmanların popüler çalışmaları, yetenek yönetimi yaklaşımına giden süreci hazırlamıştır (Atlı, 2013:93-98). Günümüzde örgütlerin başarısı ve etkinliği için İKY alanında, yetenek avcılığı ön plana çıkmıştır. Bilgi toplumunda örgütlerin en önemli girdi kaynaklarının başında, bilgi ve bunu üreten insan gelmektedir.

Günümüzde küresel rekabet işletmelerde İKY'nin stratejik boyutunu oluşturmaktadır. Zira teknolojik gelişmelerle işletmelerde insan kaynağının öneminin azalacağı beklenirken, tam tersine daha da önemli hale gelmiştir. Böylece, 17. asırda işletmelerde personel yönetimi olarak yönetilen işgücü, 20. asırda İKY ile geleceğe yönelik işgücünün belirlenmesi, temini, işe alımı, eğitimi, ücretlendirilmesi, performansının yönetimi vb. bir süreç olarak yönetilmesi iken, günümüzde 21. yüzyılda örgütlerin, misyonu ve vizyonunu gerçekleştirerek, dış çevreleri ile uyum içinde faaliyet alanlarında rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü kazanmak suretiyle, varlıklarını sürekli kılacak şekilde yönetilmeleri konusunda stratejik yönünü içeren bir boyuta taşınmıştır.

1.2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci

Çağın gereklerine ayak uydurmak zorunda olan örgütler; daha etkin, daha hızlı ve daha rekabetçi olabilmek için yoğun bir baskı altındadırlar. Bu baskıların temelinde yatan etmenleri ve SİKY'yi daha iyi kavramsallaştırmak için onun gelişiminde etkili olan nedenleri ve arka planını oluşturan küreselleşme, teknolojik gelişmeler, işin doğasındaki gelişmeler ve iş gücü çeşitliliği gibi unsurları anlamak oldukça yararlı olabilir (Öğüt vd., 2004:284).

Stratejik yönetim sürecinde, örgütlerin uzun vadeli hedef ve stratejileri belirlenmeli ve gayretler buna uygun yönlendirilmelidir. Akyüz (2006:134)'e göre, stratejik yönetim konusunda örgüt aşağıdaki süreci izlemelidir:

- Öncelikle misyon ve vizyonun belirlenmesi,
 - Ortaya konan misyon ve vizyona uygun stratejik amaçların şekillendirilmesi;
- bu kapsamda örgütün ihtiyaç duyduğu nitelikte ve sayıda iş görenin tespiti,
- Son aşamada ise, planlama sürecinin denetiminin yapılması ve planlama faaliyetinin amaçlarına ne kadar ulaştığı, ne kadar ulaşamadığının belirlenmesi ile geri beslemenin yapılması.

Stratejik yönetim; örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için uygulanacak stratejinin belirlenmesi, uygulanması ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesine ve geliştirilmesine kadar giden bir süreçtir (Barutçugil, 2004:12). Bu süreç kapsamında, iş akışları, kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme, çalışma yaşamı ve iş ilişkileri, İKY'ye ilişkin stratejik kararların başlıcalarıdır. Cingöz ve Akdoğan (2013:107)'a göre, insan kaynakları yönetimini stratejik hale getirmek için yapılması gereken faaliyetler şunlardır:

- Örgüt içinde stratejik planlama yapılması,
- Stratejik planlama sürecine İK uzmanlarının katılımının desteklenmesi,

- İKY'nin farklı faaliyetlerinde stratejik düşüncüyü desteklemesi,
- İş ile ilgili yeni yeteneklerin geliştirilmesi,
- İşletme ihtiyaçlarının analiz edilmesi,
- İş görenlerin sahip olması gereken yeteneklerin sağlanarak geleceğe odaklanması,
- Kiralama/işe alma sürecinin geliştirilmesi ve mevcut gereksinimleri karşılayacak insanların bulunması,
- İş tanımlarının yapılması,
- Örgüt stratejisi ve amaçları ile uyumlu ücret ve teşvik sistemlerinin geliştirilmesi,
- Eğitim fırsatları sağlayarak iş görenlerin geliştirilmesi.

Günümüzde, örgütlerin süregelen faaliyetlerinin gözden geçirilmesi ve uzun vadeli stratejilerinin desteklenmesi için insan kaynakları stratejisinin belirlenmesi zorunlu hale gelmiştir. Bunun için öncelikli olarak yapılması gereken, uzun vadeli örgütsel hedeflere ulaşmak açısından insan kaynaklarının sağlayacağı potansiyel katkıyı saptamaktır. Bu stratejik bağ kurmanın ilk adımı, örgütün kendisi için oluşturduğu hedefe ulaşmasını olası kılacak önemli iş stratejilerini algılamaktır. Bundan sonra yapılması gereken, bu iş stratejilerini destekleyecek insan kaynakları stratejilerinin belirlenmesidir. İnsan kaynakları stratejilerinin doğru biçimde belirlenebilmesi ise, gelecekteki örgütsel gereksinimler ve örgütün var olan yeteneklerinin karşılaştırmalı analiziyle mümkün olacaktır (Öğüt, vd., 2004:283).

1.2.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

SİKY'nin temel amacı Armstrong'a göre, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmek için örgütün ihtiyaç duyduğu; yetenekli, işine bağlı, motivasyonu yüksek çalışanları sağlayarak örgütsel yeterlilik oluşturmaktır (Çetin ve Özcan, 2013:8). Bu kapsamda insan kaynakları, bir örgütün rekabetçi kalmasını sağlayan etmendir. Örgütün performansını korumak için insan kaynakları verimli bir şekilde yönetilmelidir. İnsan kaynakları stratejik bir şekilde yönetilip, bu stratejinin örgütün stratejisi ile uyumlu olması sağlanmalıdır (Cania, 2014:373).

İKY'ye ilişkin kararların ve uygulamaların stratejik düzeyde ele alınmasının bazı temel amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar Barutçugil (2004:128-130)'e göre;

- Rekabetçi üstünlüğü sağlamak ve sürdürmek,
- Genel örgüt stratejisini desteklemek ve güçlendirmek,
- Çevresel değişimlerle baş etmek,

- Günlük sorunlara fazlasıyla yoğunlaşmaktan kaçınmak,
- Yöneticilerin katılımını sağlamak,
- Stratejik planları eyleme dönüştürmektir.

Küreselleşme ile birlikte şiddeti daha da artan rekabete bir de hızlı değişim sonucu ortaya çıkan belirsizlik faktörü eklendiğinde, hızlı ve stratejik kararlar alabilme konusunda, insan kaynaklarına düşen görev ve sorumluluğun daha da artmış olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, personel yönetiminden, SİKY'ye doğru evrimleşen bir süreç yaşanmıştır. Sanayi ötesi çağın gerektirdiği örgütsel kültür, çalışma koşullarını ve beklentileri dönüştürmüş ve personel yönetimi paradigmasının çağdaş işgören gereksinmelerini karşılayamadığını ortaya çıkarmıştır. Bu noktada, değişimin süreklileştiği iş dünyasının temel kavramı olan “strateji” devreye girmiştir (Öğüt vd., 2004:287).

Örgüt faaliyetlerinde gerekli olan teknik ve mali bütün faktörlerin yeterli seviyede mevcut olması ve insan unsurunun olmaması halinde, örgüt beklenen sonuçları elde edemeyecektir (Dinçer ve Fidan 2009:259). Bu nedenle, kaliteli ve yetenekli işgücünü kuruma çekmek, tüm örgütlerin hedefidir. İşgücü piyasasında yetenekli adayları işe alabilmek için örgütler arasında bir yarış söz konusudur (Gültekin, 2014:32).

SİKY, stratejik bir değişim inşa etmek, örgütün yetenek havuzunu genişletmek ve örgütün gelecekteki verimliliğinin devamını sağlamak üzerine yoğunlaşmıştır. SİKY, örgütün hedef ve misyonlarının gerçekleşmesini sağlamak için örgüt stratejisinin gerekliliklerini karşılayacak çalışanların gelişimini gerçekleştirir (Cania, 2014:375).

SİKY, örgüt ile insan kaynakları bölümünün hedefleri arasında uyum sağlanması ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gereklidir. Stratejik insan kaynakları planlaması konusunda yapılan tanımların hepsinde ana öge; insan unsuruna dayalı, örgütün uzun dönemli stratejilerini yansıtacak vizyonuna uygun planlamalardır.

1.2.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

SİKY, örgütlerin stratejik hedeflerini başarması insan kaynakları politikaları oluşturmakta ve uygulamaktadır (Çetin ve Özcan, 2013:8). Bu kapsamda yöneticiler, gelecekte ortaya çıkacak çevresel baskılarla başa çıkmak için uzun dönemli stratejiler geliştirirler ve bu çalışma, insan kaynakları meselelerinde örgütün uzun vadeli amaçlarını tanımlamak için insan kaynakları stratejisinin geliştirilmesini sağlar (Bingöl, 2014:10).

SİKY faaliyetleri; örgütün stratejik ihtiyaçlarını tanımlayan çalışma tasarımları ve örgüt amaçlarını başarmak, rekabet stratejilerinin gerçekleştirilmesi için gereken çalışmaları planlamak gibi uygulamalardan oluşmaktadır.

Yavan (2012:8), stratejik insan kaynakları faaliyetlerini Tablo 1'deki gibi açıklamaktadır.

Tablo 1. Stratejik İnsan Kaynakları Faaliyetleri

İnsan Kaynakları Felsefesi	İnsan Kaynakları Politikaları	İnsan Kaynakları Programları	İnsan Kaynakları Faaliyetleri	İnsan Kaynakları Metotları
Tanımlanmış örgüt değerleri ve kültürü.	Paylaşılan değerleri ifade eder.	İnsan kaynakları stratejileri olarak ifade edilen konular.	Liderlik, müdürlük ve faal görevler tanımlanır.	Diğer faaliyetleri formüle eder ve yürütür.
İnsanlara nasıl davranılacağını ifade eder.	İnsanlarla ilgili iş konularına ve programlara kılavuzluk eder.	Temel iş meselelerini göstererek bu konudaki değişim çabalarını düzenler.	İhtiyaç duyulan rol biçimlerini harekete geçirir.	Bu faaliyetlerin nasıl başarıldığını ifade eder.

Kaynak: Yavan Ö., "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı" Akademik Bakış Dergisi, Sayı:32, sf.8, 2012.

Özellikle günümüzde hızlı teknolojik gelişmeler ve değişimler insan unsurunun uyum yeteneğinin yüksek olmasını gerektirmektedir. Örgütler, varlıklarını sürdürmek ve başarılı olmak için insan kaynakları stratejilerini ve dış çevredeki fırsatlarla, örgütsel stratejiyle örgütün özellikleriyle ve onun belirgin yetkinlikleriyle uyumlu hale getirmek zorundadırlar (Barutçugil, 2004:127). Zira örgütlerin başarısı; çalışanların yönetime katılımına, örgütüne bağlılığına ve kendilerini işlerine adanmalarına bağlı bulunmaktadır. Bu çerçevede, örgütlerde insan kaynakları planlaması, yalnızca insan kaynakları ile ilgili bölümün sorumluluğu olarak görülmemelidir. Çünkü örgütün hedeflerine ulaşmasında ve insan kaynakları planlamasında; üretim, pazarlama, finans, ar-ge gibi diğer bölümlerin de çalışmalara katılmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

SİKY temelinde, insan kaynakları çalışanlarının iş gücünü ve yönetim şekillerindeki rollerini yeniden değerlendirmelerini gerektirir ve her değişimde olduğu gibi bu da riskler içermektedir. Bu nedenle, örgütte insan kaynakları biriminin asıl görevi, örgütün stratejik kaynağı yetenekli ve yeterli işgücünün motivasyonunu arttırmaktır. Ancak, örgütte her bireyin motive kaynağının birbirinden farklılık göstermesi, insan kaynakları çalışmalarındaki en zor alanlardan birini oluşturmaktadır.

1.2.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetiminden Farklılıkları

SİKY, kişisel performanslar yerine, örgütün performansına odaklanır. İkinci olarak, iş ile alakalı sorunlara çözüm ararken, kişisel bazlı ve tekil İKY uygulamaları yerine, İKY sistemlerini tercih eder (Becker ve Huselid, 2006:899).

Günümüzde "insan kaynakları yönetimi"nin yerine, "insan kaynaklarının stratejik yönetimi" kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Çünkü bir örgütün uyguladığı stratejik yönetimin verimi ve etkinliği, direkt olarak, o örgütün nitelikli insan gücünün, yöneticiler ile yönetilenlerin örgüt amaç ve hedefleri konusunda eylem ve fikir birliği içinde yönetimini gerektirmektedir.

İKY'yi personel yönetiminden ayıran en önemli fark, İKY'nin daha kapsamlı bakış açısına sahip olması ve örgütün en değerli varlığı olan işgücünün yönetimine kapsamlı ve iç tutarlılığı olan bir boyut getirmesidir. SİKY'yi İKY'den ayıran en önemli fark ise insan kaynakları uygulamalarının daha dinamik bir şekilde yönetimi ile örgütün stratejik hale getirilmesidir (Bingöl, 2014:12).

SİKY, aşağıda belirtilen üç yönüyle, İKY'den daha ileri bir seviyeyi içermektedir (Yurtseven, 1994:32):

1. İnsan kaynakları değerleri ve örgütsel davranışta, gereken değişikliklerin belirlendiği bir analizi içerir.
2. İlgi odağını; yeni değer sisteminin simgesinde ve stratejilerin yürütülmesinde temel olan amaçta toplar.
3. Örgüt kararını, onu destekleyen stratejiler ve yüksek düzeyde amaçlarla destekler.

Barutçugil (2004:58), stratejik yaklaşım ile İKY'nin, statükoyu koruma amacını bırakarak, değişimi destekleyen, örgütte tüm birimlerle ve bireylerle doğrudan etkileşim içinde bulunan bir birim olacağını belirtmekte olup İKY'de stratejik yaklaşımın benimsenmesi ve yaşama geçirilmesi için aşağıdaki beş adımda tamamlanacak bir çalışmanın yapılmasını öngörmektedir:

1. Stratejik amacın belirlenmesi,
2. Stratejik planların ve/veya senaryoların uygulamaya taşınması,
3. Stratejik konumlandırma,
4. Kritik insan kaynakları konularının belirlenmesi,
5. İKY stratejilerinin uygulanması.

Dessler, SİKY'yi "örgütsel performansı iyileştirmek, örgütsel etkililiği artırmak, yenilikçiliği ve esnekliği teşvik eden örgütsel kültürü geliştirmek için İKY'nin stratejik hedef ve amaçlarla ilişkilendirilmesidir" şeklinde tarif etmektedir (Bingöl, 2014:14). Bu kapsamda, örgütlerin işgücü sermayesini oluşturan insan kaynakları ve yeteneklerinin toplamı, örgütlerin faaliyet alanlarında, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayarak, uzun dönemde varlıklarının devam etmesinin ana kaynağını oluşturmaktadır.

SİKY'yi tanımlayabilmek için İKY ve SİKY kavramları arasındaki farklılıkların vurgulanması gerektiği, Wright ve McMahan tarafından belirtilmekte olup İKY'de fonksiyonlar, birbirlerinden ve örgüt stratejisinden bağımsız olarak değerlendirilmektedir (Keçecioglu, 2012:119). Bu kapsamda, SİKY'nin İKY'den farklı olan çeşitli yönleri aşağıda, Tablo 2'de özetlenerek verilmiştir.

Tablo 2: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetiminden Farklılıkları

Konular	İKY	SİKY
Örgüte Bakış	- Etkileşimci - Uyum/uygulama yönelimli	- Dönüşümcü - Danışman yönelimli
İK Uzmanlarının Eğitim ve Öğretimi	- Mikro - Sınırlı yetenek talebi	- Makro - Geniş yetenek talebi
İK Uzmanlarının Eğitim ve Öğretimi	- İKY (İK uzmanlığı) - Sınırlandırılmış işletme yetenekleri	- Temel örgüt yetenekleri - Örgüt teorisi, örgütsel kültür, örgütsel değişim, stratejik yönetim ve iş dizaynını vurgulayan İK eğitimi
Kritik Beceriler	- Örgüt - Uyum	- Stratejik düşünme - Planlama
İşgörenlere Bakış	- Maliyet unsuru - Kullanılabilir kaynak	- Zihni değer - Kritik kaynak
Zaman Dilimi	- Kısa dönemli acil ihtiyaçlar	- Orta ve uzun vadeli, mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlar
Süreç/Çıktı Yönelimi	- Temel konu süreçler - Süreç kontrolü	- Temel konu sonuçlar - Süreç yeniliği
Risk	- Düşük risk alma - Kanıtlanmış yaklaşımlara güvenme	- Yüksek risk alma -Yeni ve umut verici yaklaşımlar deneme
Değişime Tepki	Değişime esnek değil	- Değişime esnek
İK Sistemleri ve Uygulamaları	- Rutin, oluşturulmuş programlar ve sistemler (geleneksel eğitim programları gibi)	- Uyum sağlayan yenilikçi programlar ve sistemler (Web temelli JIT eğitimleri gibi)
Sistem Geliştirmeye Yönelik Yaklaşım	- Tepkici- en iyi uygulamalarla kıyaslama - Belirlenmiş ihtiyaçları karşılamaya çalışmak	- Öngörücü tahminler-ihtiyaçları tahmin etme - Belirtilmemiş ihtiyaçların farkına varmak
Uygulamaların Temel Alanları	- Etkileşimci, yüksek oranda tekrarlanmış/basmakalıp (işe alma/ seçim, eğitim, ücretlendirme ve endüstri iş gören gibi)	- Dönüşümcü değişimler, yenilik (strateji, bilgi yönetimi, kültür, örgütsel değişim, yetenek yönetimi, liderlik geliştirme gibi)
Örgütteki Konumu	- Zayıf	- Güçlü

Kaynak: BECTON Bret J., SCHRAEDER Mike; "Strategic Human Resource Management: Are We There Yet?", Journal For Quality&Participation, Vol. 31, No. 4, 2009, p. 13.

Tablo 2'de yer alan farklılıklar Becton ve Schraeder (2009:12-16) tarafından konularına göre, İKY ve SİKY açısından, tabloda açıklanmıştır.

Görüldüğü üzere, SİKY ile geleneksel İKY anlayışının konuları birbirinden farklıdır. SİKY, durumsallık değişkenlerine, daha yüksek seviyede odaklanmaktadır. Bu anlayışa göre, İKY sisteminin etkinliği, İKY sistemi dışında kalan değişkenler ile olan uyumuna bağlıdır. Oysa, geleneksel İKY’de, çevresel faktörlerden ziyade, iş görenlere ve bunların iç çevre koşulları ile olan uyumuna bakılır.

1.2.8. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Avantajları ve Dezavantajları

Değişen iç ve dış çevre koşulları, ortaya çıkan karmaşık sorunlar ve yeni yönetim anlayışları, örgütün en önemli rekabet avantajı olan “insan”a stratejik önem vermeyi kaçınılmaz kılmış ve günümüz örgütlerinde insan kaynakları ile ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması bir zorunluluk haline gelmiştir (Çetin ve Özcan, 2013:7).

Geleceğin süratli değişen ortamında örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, ancak rekabet üstünlüğünü sağlayacak olan nitelikli işgücü sermayesine sahip olmalarına bağlıdır. Bu bağlamda, yapılacak insan kaynakları planlaması, her şeyden önce çalışanların motivasyonunu, verimliliğini ve bağlılığını artırarak, kariyer planlaması yoluyla, çalışanların geleceklerini örgüt içinde görmelerini ve örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştırır (Barutçugil, 2004:244).

Eğer, insan kaynakları, bir örgütün stratejik kaynaklarından biri olarak değerlendirilmiyor ise, diğer tüm kaynaklar yeterliyken bile, o örgütün uzun vadede bir geleceği olduğunu söylemek çok zor olur (Akyüz; 2006:130).

Örgüt yöneticisi, örgüt içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal çevreyi ve gereksinimleri anlayıp yorumlayabiliyorsa, performansı maksimize etmek için işgörenlerden gerektiği gibi yararlanma yollarını belirleyecektir. Böylece, hem işgörenlerin gereksinimleri karşılanacak, hem de işletmenin amaçlarına ulaşması sağlanmış olacaktır (Öğüt vd., 2004:286).

İşletme stratejileri ile İKY arasındaki bütünleşme, örgütler açısından maliyetli bir süreçtir ve bazı dezavantajları söz konusudur. Bu dezavantajlar (Lengnick ve Hall, 1988:454):

- Karar vermenin karmaşıklığı,
- Bilgi yükünün artması,
- Endüstri koşullarıyla bağdaşmayan örgütsel büyüme kararları,
- Zaman içinde örgütün rekabet gücünü yitirmesine neden olacak şekilde çalışanlara iş güvencesi verilmesi,
- Diğer fonksiyonlarla kıyaslandığında insan kaynakları uygulamaları için daha yüksek oranda finansal kaynak ayrılması,

- Stratejik seçimler yaparken çalışanların reaksiyonlarının pazar koşullarından daha fazla dikkate alınmasıdır.

Bu dezavantajlara karşılık, Cingöz ve Akdoğan (2013:103-104)'a göre, SİKY'nin avantajları ise şunlardır:

- Bütünleşme karmaşık örgütsel problemlerin çözümü için daha geniş bir çözüm olanağı sağlar.

- Amaçlar belirlenirken ve yeteneklere değer biçilirken, insan kaynaklarının, finansal ve teknolojik kaynaklar gibi göz önüne alınmasına imkân yaratır.

- İK konuları ve stratejik konuların karşılıklı olarak bütünleşmesi, stratejik konularda, insan kaynaklarının ikinci plana konulmasını engeller ve İK'nın örgütün rekabet avantajı elde etmesi konusunda, hayati bir unsur olduğunun göz ardı edilmemesini sağlar.

- İşgörenlerin, bir kaynak olarak kabul edilmesine yönelik tutumları pekiştirir.

- Örgütlere rekabet avantajı sağlar.

- Yeniliğin ve stratejik değişimin başarılmasına katkıda bulunur.

- Müşterilere değer yaratarak ve gereksiz finansal maliyetlerden kaçınarak, finansal başarı elde etmeye yardımcı olur.

- Örgütteki üst yöneticilerin duyarlılığını artırarak, çevresel faktörlerin farkına varılması ve daha etkin değerlendirilmesine katkıda bulunur.

- İş gören katılımını artırır.

- Etkili ve açık iletişimi artırır.

- Kural-yönelimli politikaları ve uygulamaları azaltır.

- Daha iyi eğitim ve kariyer geliştirme fırsatları yaratır.

- Muhalif işgücü-yönetim ilişkilerini azaltır.

- Ödüllerin performansa bağlı olmasını sağlar.

Örgütlerin varlıklarının devamı için iç ve dış çevre koşullarındaki gelişmelere karşı uyum sağlaması ve rakiplerine göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için günün bilimsel ve teknolojik imkânlardan etkin ve verimli olarak istifade edebilecek bir insan kaynağına ve bu kaynağı etkin yönetebilecek bir İKY'ne ihtiyaç duyacaktır. Avantaj ve dezavantajları dikkate alındığında gelecekte var olmak isteyen örgütlerin hedef ve amaçlarını ancak SİKY ile karşılayabileceği görülmektedir.

SİKY'nin dezavantajları olarak ifade edilen hususlar, gelecek ortamının belirsizliği ve karmaşıklığından kaynaklanmaktadır. Zira günümüz bilgi ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmelerin, gelecekte örgütlerin faaliyet alanlarında meydana getireceği

değişimin tahmin edilmesi, örgüt yönetimlerinin en önemli uğraşısını oluşturacaktır. Buna rağmen, uzun vadede, örgütlerin çevre koşullarına uyum ve rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlayarak varlığını devam ettirmesi ancak, farklılık yaratacak olan nitelikli ve yetenekli insan sermayesinin örgütsel bağımlılığının temin edilmesi ile insan sermayesinin kişisel hedeflerinin örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirilmesi ile mümkün olacaktır.

1.2.9. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Sınırlılıkları

Bir örgütün vizyonunu gerçekleştirebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi için önce, uygun niteliklere sahip, gerekli bilgi ve becerilerle donanmış ve uygun tutum geliştirmiş, yeterli sayıda işgücüne sahip olması gerekir (Barutçugil, 2004:241).

Örgütler, açık sistemler olarak çevresini etkilediği gibi çevreden de etkilenmektedirler. Örgütleri anlamak, geliştirmek, yön vermek ve değişen şartlarda hedeflerine sapmadan ulaşmalarını sağlamak için örgütü etkileyen faktörlerin bütüncül olarak analiz edilmesi gerekmektedir (Gültekin, 2014:23). Bu kapsamda, örgütler kendi sisteminin dışındaki çevreyle sürekli etkileşim içindedirler (Yüksel, 2007:43). Bu durumda insan kaynakları yöneticisi, örgütü iç ve dış faktörlerin etkileşiminden doğan ilişkiler bütünü olarak algılamak tüm koşulları da bilmek zorundadır (Çetin ve Özcan, 2013:13).

Günümüz bilgi çağında, örgütlerin çevresine uyumu ve üstünlüğü, teknik ve mesleki alanda uzmanlaşmış profesyonel iş gücüne sahip olması ve bu işgücünü elde bulundurmasına bağlıdır. Ancak, bu nitelikleri haiz işgücünün de, yönetim alanında başarılı olması konusu, bir sınırlılık olarak kabul edilmektedir. Yine, örgüte rekabet üstünlüğü sağlayan bu öz yeteneği oluşturan profesyonel iş gücünün elde tutulması da, ayrı bir sınırlılığı oluşturmaktadır.

Örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerin niteliği hakkında başlıca üç yaklaşım tarzı bulunmaktadır. Bunlar; çevreyi etkileme, çevreye uyum ve karşılıklı etkileşim yaklaşımlarıdır (Albanese, 1988:664). Örgütlerin çevreyle ilişkilerinde başvurabilecekleri bir yol, çevreyi veri olarak alıp kendilerini bu duruma uydurmaya çalışmalarıdır. İkinci yolsa, çevreyi, örgütün çıkarlarına ve imkânlarına uyduracak şekilde değiştirmeye yönelmektir (Pfeffer ve Salancik, 1978:106). Böyle iki yönlü bir etkileşim anlayışıyla çevre, örgütlerin hem uyum gösterme, hem de kendi çıkarları doğrultusunda etkileme çabalarıyla oluşmuş bir ortam olarak görülmektedir (Sargut ve Özen; 2010-89).

Örgütler sürekli kendilerini dış çevreye daha iyi uyarlamak uğraşısı içindedirler. Çünkü örgüt yönetimi çevresini tamamen kontrol altına alamamaktadır. Tüm bu

amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara çözüm bulma, iletişimi geliştirme ve makama dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlama gibi amaçları da vardır (Turan, 2011:56-57).

Örgütlerin varlıklarının devamı için dış çevrelerinin şartlarına uyum sağlamaları veya mümkünse dış çevresini kendi hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmesi gerekmektedir. Bu maksatla da örgütlerin iç çevrelerini de iyi yönetim ilke ve uygulamaları ile örgütün hedeflerine uyarlaması ve aynı doğrultuda harekete isteklendirmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütün iç ve dış çevresinin uyumlaştırılması veya örgütün iç ve dış çevre koşullarına uyumlaşması örgüt yönetimi açısından sınırlılık olarak kabul etmek gerekir.

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖRGÜTLERDE REORGANİZASYON

Değişim olgusunun önlenemez, durdurulamaz hatta yavaşlatılamaz gerçekliği ışığında her geçen gün daha fazla örgüt, kendi iç ve dış unsurlarını sorgulamaya başlamıştır. Günümüzde değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu felsefesinden hareketle örgütler; değişim sürecinin içinde seyirci değil, oyuncu olarak varlıklarını sürdürebileceklerinin farkına varmışlardır (Dilden, 2010:8). Bilim ve teknolojik gelişmeler neticesinde küreselleşen dünyamızda her şey sürekli bir şekilde değişim ve dönüşüm halindedir. Örgütler de varlıklarını korumak için çevrelerinde yaşanmakta olan bu değişim ve dönüşüme uyum sağlamak için gayret göstermektedirler. Bu nedenle, örgüt yönetimleri yaşanmakta olan değişime örgütlerini adapte etmeleri için stratejik yönetim kapsamında reorganize etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda tezin bu bölümünde örgütlerde değişim yönetimi ve reorganizasyon konusunda teorik bilgiler ele alınmıştır.

2.1. Değişim Yönetimi

Örgütlerde değişimin odağında; teknoloji, strateji, yapı, sistem, kültür, personel ve paylaşılan değerler bulunmaktadır (Hitt vd., 2009:456–460). Bu bölümde, değişim yönetiminin tanımı, özellikleri, nedenleri, gerekliliği, modelleri ile değişim olgusuna karşı örgütlerde direnç konuları aşağıda açıklanmaktadır.

2.1.1. Değişim Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

Değişim, kişisel ve örgütsel olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Değişimin kişisel düzeyde ifade ettiği anlam Koçel (2013:683) tarafından, kişinin işi ile ilgili en son teknik bilgiye sahip olması ve bunu kullanabilecek yeteneklerini geliştirmesi olarak tarif edilmektedir. Örgütsel değişim ise, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarında ve bunların arasındaki ilişkilerde meydana gelen her türlü dönüşümü, yani farklılaşmayı ifade etmektedir. Bu anlamda örgütsel değişim; yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi unsurları içine alan geniş kapsamlı bir olgudur (Akyüz, 2006:2).

Canlı ve cansız her şey bir önceki güne göre farklılık göstermektedir. Toplum ve toplumsal kurumlar da bu kuralın dışında değildir. Değişim bu kurumlar için de kaçınılmaz bir zorunluluktur ve onlar da devamlı bir değişim süreci içindedirler. Çünkü örgütler önemli bir toplumsal kurum olarak ancak değişebildikleri, değişim sürecine ayak uydurabildikleri sürece varlıklarının devamını sağlayabileceklerdir (Polat, 2003:50).

Medeniyet evrimi içerisinde, insanlar tarih boyunca; ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu aşamalarından geçerek, her alanda olduğu gibi yönetimde de değişim meydana getirmiştir (Baransel, 1993:11). Değişim, günümüzün

vazgeçilmez gerçeğidir. Her şey çok hızlı değişmektedir. Örgütler de bu hızlı değişime uyum sağlama ve ayakta kalma mücadelesi içerisindeyler.

Günümüz dünyası çok hızlı bir değişim yaşamaktadır. “Aynı nehirde iki kez yıkanmanın imkânsızlığını vurgulayan” Heraklitus’un da dediği gibi, her şey bir başka şeye dönüşmekte ve hiçbir şey aynı kalmamaktadır (Sığrı, 2002:109). Günümüzde örgüt yöneticilerini korkutucu bir ortama sürükleyen üç güç vardır. Bunlar müşteri, rekabet ve değişimdir (Hammer ve Champy, 1996:15). Değişimin de sosyal, ekonomik, demografik, coğrafi, kültürel, siyasal ve teknolojik olmak üzere birçok boyutu bulunmaktadır. Fakat bu alanlarda meydana gelen değişimlerin çoğunluğu, ancak ortaya çıkınca anlaşılmaktadır. Bu çok boyutlu değişimden uzak kalmak, örgütler için mümkün görünmemektedir.

Örgütlerde değişim Torlak (2008:175)’a göre, evrimsel ve devrimsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. **Evrimsel Değişim**, adım adım ve aşamalı olarak gelişmekte ve çevresel değişimlere ayak uydurabilmek için örgütsel yapı ve stratejide yapılacak küçük düzeltmeleri kapsamakta iken, **Devrimsel Değişim** ani ve radikal olarak gelişmekte ve çalışma yöntemleri, hedefler ve stratejilerde değişime neden olmaktadır.

Literatürde, örgütsel değişimin geleneksel anlamda sınıflandırılması, aşağıda belirtildiği şekildedir (Koçel, 2013:670; Sığrı, 2013:609):

- **Planlı-Plansız değişim:** Sürecin her aşamasının önceden kararlaştırılması durumunda, planlı değişimden söz etmek mümkündür. Plansız değişim, kontrolsüz bir süreci ifade eder. Planlı değişim ise, değişme uzmanının yardımıyla, bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen değişimdir.

Planlı değişim; örgütün gelişmesine, örgütün ilke, yöntem ve süreçlerinde daha etkin bir işleyişin sağlanmasına yönelik bir değişmeyi ifade etmektedir ve değişimin kontrol edilebilmesi açısından, olumsuz sonuçlar doğurması olasılığı az olan bir değişim türüdür. Plansız değişim ise, daha çok değişimin kontrol edilemediği durumlarda kendiliğinden ortaya çıkan değişimdir. Örgüt açısından olumsuz sonuçlar yaratma olasılığı da fazladır (Akat vd., 1999:319).

- **Makro-Mikro değişim:** Örgüt içinde değiştirilmek istenen konu ve birimlerin sayısı ile ilgilidir.

- **Zamana yayılmış-ani değişim:** Değişim sürecinin süresi ile ilgilidir. Buna göre, uzun süreli evrimsel değişimler ile kısa süreli devrimsel değişimlerden söz edilmektedir.

- **Proaktif (Öngörücü) – Reaktif (Tepkisel) değişim:** Değişimin öngörü ile gelecek şartlarına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesidir.

- **Aktif - Pasif değişim:** Değişimin kaynağı ile ilintilidir.

Örgütlerin başarısı, çevrelerinde meydana gelen değişimleri önceden tespit ederek önlem almalarına bağlıdır. Bunu Moller, “Değişim ne zaman gerekli?” sorusuna verilecek en iyi yanıt, “Gerekli hale gelmeden” özlü sözü ile ifade etmiştir (Taşel, 2013:72). Zira değişim zor bir süreçtir. Akyüz (2006:7:10) ve Keçecioğlu (2012:19)’na göre, örgütlerde değişim süreci; bilinçli, planlı, devamlı ve uzun dönemli bir değişmeyi başlatma ve gerçekleştirme, çevreye uyum sağlama ve örgütün tamamını ele alma özelliklerini taşımaktadır.

Dinamik bir çevrede, eskinin hiyerarşik, merkezi ve aşırı kontrole dayalı örgüt yapısıyla yenilikçi bir kimlik inşa etmek mümkün değildir. Bu süreçte örgütler, ancak esnek, organik ve adem-i merkezîyetçi bir yapıya kavuşmaları halinde yeniliklere ulaşabilecektir. Bu şekilde örgütlerin sürekli değişen dış çevrelerine uyma ve doğru tepkiler verme kapasiteleri artmaktadır (Mintzberg, 1989:199). Teknik, sosyal ve psikolojik entegrasyon uygulamalardaki başarı yönetim ve organizasyon literatüründe etkili değişim yönetimini önemli ölçüde etkilemektedir (Hornstein, 2015; Gilley, 2008; Jones, 2005; Standish Group, 2013; Turner & Müller, 2005).

Teknolojideki süratli yenileşme ve ilerlemeler, milletler arasındaki güç dengesini çabucak bozabilecek ölçüde büyüktür. Bu da gösteriyor ki, teknoloji, modern cemiyetin elinde kullanılmak üzere hazır bir alet değil, fakat cemiyet bünyesinin her tarafına nüfuz etmiş ve onun vazgeçilmez malı olmuş bir sistemdir (Güngör, 2010-34). Bu kapsamda, örgütlerin kullandıkları teknolojik sistemlerindeki değişim, örgütlerin sosyal yapısını, faaliyet süreçlerini ve sonuçları doğrudan etkileyeceğinden bilgi, bilişim ve yönetim alanındaki gelişmelerin örgüt yöneticileri tarafından sürekli takip edilerek, uygulama alanına dâhil edilmesi suretiyle, faaliyet gösterdikleri sektörde rakipleri diğer örgütlere karşı rekabet üstünlüğünü sağlamayı hedef almalıdırlar.

Örgütler açık sistemler oldukları için çevresel değişimlerden etkilendikleri gibi çevreyi de etkileyeceklerdir. Dolayısıyla çevresel değişimler etkilenecek, örgüt de değişmek, yenilenmek zorunda kalmaktadır. Zira örgütler, varlıklarının devamı için bir yandan değişimci olmak, diğer yandan ise çevrelerinde meydana gelen değişim sürecini etkileyerek çıkarları doğrultusunda değiştirmeye çalışmak zorundadırlar (Serinkan ve Arat, 2013:13). Bu tanımın temelinde yatan kavramsal çerçeve, örgütlerin yaşam süreci, iç ve dış çevresi ile ilişkilerin yönetiminin etkin olarak uygulanmasını gerektirir.

Sürekli değişim, “her konuda devamlı yeniliklere açık olmak, eski yapıdan farklı hale gelebilmek, yeni konum ve durumlara uyum gösterebilmek” ile yakın bir ilişki içindedir. Çevredeki değişim, bir yandan ayakta kalabilmek için örgütleri sürekli yenilik

yapmaya zorlarken, bir yandan da onları hem şimdiki pazarlarda, hem de geleceğin pazarlarında, yoğun bir rekabetle karşı karşıya bırakmaktadır (Akyüz, 2006:14). Koçel (2013:667), örgütsel süreç ve faaliyetlerde değişimin devamlılığını ifade eden sürekli değişim kavramının, olimpiyat oyunlarının bilinen “citius - daha çabuk, altius - daha yüksek, fortius - daha kuvvetli” sloganına benzer şekilde, örgütlerin faaliyetlerinde sürekli “daha ucuz, daha kaliteli, daha çabuk” ilkelerinin esas alınması gerektiğini belirtmektedir. Örgütlerin çevrelerine karşı ilgisiz kalmaları ve "çevrede ne olursa olsun bizi ilgilendirmez" diyerek, değişime kayıtsız kalabilmeleri mümkün değildir. Çünkü örgüte ihtiyacı olan kaynakları sağlayan veya faaliyetlerine sınırlamalar ve kısıtlamalar getiren, yine çevrenin kendisidir (Akyüz, 2006:3).

Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayamamaları, hayatta kalma ve gelişme güçlerini kaybetmelerinin bir sonucu olarak, reorganizasyon yani yeniden örgütlenme ve yeniden yapılanma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Torlak (2008:172) da, örgütlerde değişimin ancak değer yaratma yeteneklerinin geliştirilerek hedeflerine benzer şekilde varabilmek için örgüt kaynaklarının yeniden yapılandırılması durumunda ortaya çıkacağını, planlanmış bir örgütsel değişim sürecinde kullanılan kaynakların ve yeteneklerin kullanılma yöntemlerinin geliştirilerek değer yaratma becerisini ve yatırım getirisini arttıracığını vurgulamaktadır.

Bu durum, aynı zamanda, örgütsel gelişme ve örgütsel öğrenme ile bağlantılıdır. Bu kapsamda, Senge'nin de işaret ettiği gibi, sürekli iyileştirme ve öğrenme, örgütün günlük faaliyetinin bir parçası olmalıdır ve gerek bireysel gerek iş takımı gerekse de örgütsel düzeyde uygulanmalı ve önemli değişimleri gerçekleştirme fırsatları geliştirme, iyileştirme ve öğrenme faaliyetinin itici gücü olmalıdır (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011:27).

Günümüz koşullarında örgütler, 2000’li yılların değişim stratejisi olan “inovasyon” ile bilişsel veya teknolojik kuram ya da icatlardan ziyade, ekonomik ve sosyal çevrede bir değişim ve değer yaratmış ve daima yeniliklerle (yeni ürün, yeni teknoloji, yeni uygulama) değişim içinde yaşamayı ilke haline getirmişlerdir. Atlı (2013:44)’ya göre, inovasyon büyüme ve rekabette çok kritik bir kaynaktır ve bir örgütte inovasyon, öz yeterlilik olarak, işletmeye önemli avantajlar sağlayabilmektedir.

Örgütsel faaliyetlerde karşılaşılan sorunlarla baş edebilmek için teknolojiye ve yöntemlere yapılan yatırımlar, bir değişime ortam yaratabilir veya başlayan bir değişimi kolaylaştırabilir, fakat gerçek bir değişimi başlatamazlar (Barutçugil, 2004:155). Çünkü gerçek değişimi ancak insanlar sağlayabilir. Örgütlerin etkinliğini sürdürmek için yeni fikirler üretme, ürünlerini ve hizmetlerini geliştirme ve bu faaliyetlerine değer katmaları gerekmektedir.

Zira örgütsel değişim için yaratıcılık, bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak, değişimi ateşleyebilecek tek güç örgütlerin insan unsurudur. Bu nedenle, Pamuk (2011:153) hızlı değişim ortamında, büyüme ve gelişmeye ayak uydurabilmek için örgütlerin personelini sürekli hizmet içi eğitimlerden geçirmek zorunda olduklarını belirtmektedir. Birçok örgüt, gelecekteki başarılarının anahtarının, çalışanlarının kullandıkları bilgide olduğunu keşfetmiştir. Değişim yönetiminin amacı, örgütün çevredeki gelişmelere uyum sağlaması, hatta bu gelişmelere yön verecek uygulamalarla çevreyi etkilemesidir. Dolayısıyla yöneticiler iç ve dış çevredeki değişim karşısında, örgütün varlığını sürdürebilmek ve rekabette başarı kazanabilmek için değişime karşı duyarlı olmak, değişimi yakından izlemek ve örgütlerinde gerekli düzenlemeleri yapmak zorundadırlar. Bunun için de örgüt-çevre ilişkisini iyi analiz etmeleri gerekmektedir (Serinkan ve Arat, 2013:12). Konu ile ilgili Raineri (2011:266) çalışmasında, değişim yönetimi uygulamalarının konan hedeflere ve süreye uyma konusunda pozitif ilişkili olduğunu, ancak elde edilen örgütsel sonuçlar açısından etkisi olmadığını tespit etmiştir. Eğer değişim programı, örgütün gerçek ihtiyaçlarına cevap verebilecek uygunlukta ve başarılı bir şekilde uygulanmışsa, örgütsel sonuçlara da etki edecektir. Ancak, akademik proje sonuç analizlerinin çok azı istisna olmak üzere, projedeki teknik, sosyal ve psikolojik entegrasyon ihtiyaçlarından çok, projelerin başarısına odaklanmıştır (Hornstein, 2015; Hassner-Nahmias ve Crawford, 2008). Bu uygulamalardaki başarı oranını da, yönetim ve organizasyon literatüründe tekrar tekrar belirtildiği gibi, etkili değişim yönetimi ve liderliği, önemli ölçüde etkilemektedir (Hornstein, 2015; Gilley, 2008; Jones, 2005; Standish Group, 2013; Turner & Müller, 2005).

Bu kapsamda, örgütlerde; görev takımları, çalışma grupları, çapraz iş takımları, proje takımları, paralel takımlar, taktik takımlar, problem çözme takımları, yaratıcı takımlar, kalite çemberleri, rüya takımlar, standart takımlar, küme takımları, çevik takımlar, dinamik takımlar, işbirliği takımları, sanal takımlar ve kendini yöneten takımlar gibi takım türlerinden bir kısmı ile sürekli değişen çevrede başarılı olunabilmektedir (Balkin ve Montemayor, 2000:255; Galbraith, 2001:156; Peckham, 1996:12-13; Conti, Kleiner, 1997:27; Castka vd., 2001:125; Brooks, 1995:7; Yauch, 2006:22; Kanawattanachai ve Yoo, 2002:188; Arnison ve Miller, 2002:168; Sohal vd., 2003:349).

Başarılı bir değişim yönetimi için üzerinde durulması gereken hususlar şöyle sıralanabilir (Düren 2000, 236):

- Değişime duyulan ihtiyaç teşhis edilmelidir.
- Değişimle ilgili örgütün her düzeyi tarafından paylaşılacak bir vizyon ve onunla uyumlu stratejiler yaratılmalıdır.

- Aktif katılımı sağlamak için çalışanlar arasında koalisyon oluşturulmalıdır.
- Değişimden en çok etkilenecek kişi ve mevkilere roller verilerek, teşvik edilmelidir.
- Değişim sorumluları ve proje liderleri, sevilen ve karizmatik özellikleri olan kişilerden seçilmelidir.
- İletişim, ikna ve eğitim faaliyetlerine gereken önem verilmelidir.
- Katılımcı ve yaratıcı yöntemleri ön planda tutan çabalara ve faaliyetlere ağırlık verilmelidir.
- Değişim faaliyetleri, örgütün maddi ve manevi unsurları arasındaki ilişkileri, dengeyi ve uyumu, en yumuşak şekilde yeniden revize edecek tarzda yönlendirilmelidir.
- Yeni yöntem ve davranışların, örgüt içinde yaygınlaştırılması ve entegrasyonu sağlanmalıdır.

Günümüzde örgütler, bütün canlılar gibi, içinde bulundukları çevreyle ilişkilerinde üstünlük sağladıkları oranda hayatlarını devam ettirme kabiliyetine sahip olmaktadır. Bu nedenle, misyon ve vizyonları çerçevesinde, iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimleri önceden tespit ederek, en önemli sermayeleri olan insan kaynakları başta olmak üzere bütün yeteneklerinde yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Zira değişen koşullara uyum sağlayamamaları, yaşama ve gelişme kabiliyetlerini kaybetmeleri durumunda, örgütlerde reorganizasyon zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

2.1.2. Değişimin Nedenleri

Bilgiye hızlı ulaşım ve bilginin çoğalma hızı, aynı zamanda süratli bir şekilde, bilginin eskimesine yol açmakta ve sonuç olarak, bilgi yenilemesi sorunu ile karşı karşıya kalınmaktadır. Drucker, bilginin yaklaşık olarak üç yıl içinde eskidiğini savunmaktadır. Bilginin hızla artması sonucunda, bireysel, örgütsel ve toplumsal dönüşüm ihtiyacı da artmış ve örgütlerde insan ögesi, anahtar bir rol oynamaya başlamıştır. Örgütlerdeki insan unsurunun önem kazanması ile birlikte, örgütlerde insan kaynakları yaklaşımına yeni bir takım rol ve sorumluluklar yüklenmiştir (Atlı, 2013:40).

Başarılı bir örgüt, varlığını devam ettirebilmek için faaliyetleri ile hitap ettiği toplumun ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan örgüt olarak tanımlanmaktadır. Toplumun ihtiyaçları ve talepleri doğrultusunda değişebilmek için başlıca koşullar; değişimi önceden kestirebilmek, değişime karşı hazırlıklı olmak, değişimi gözlemlemek ve değişim etkilerine karşı önlemler almaktır (Yurtseven, 1994:18). Bu kapsamda örgütlerde planlı değişim önem kazanmakta olup Wright (2002:10)'a göre, liderlerin büyük bir

değişime ihtiyaç olduğunu anladıkları zaman, bu değişimi planlayıp işleyişe dâhil ettiklerinde ve örgütlerin stratejik planları ile reorganizasyon planlamalarını başarılı bir biçimde uygulamaları sonucunda, örgütlerde planlı değişimler gerçekleşmektedir.

Örgütler de, canlılar gibi bir çevrede yaşarlar ve çevrelerindeki dengeye ayak uydurmak ve tepki vermek zorundadırlar. Örgütlerin başarısı; devamlı değişen çevrede örgütün yaşamını devam ettirerek gelişmesi, bu değişime uyma kabiliyetine, yeteneğine ve becerisine bağlı olacaktır.

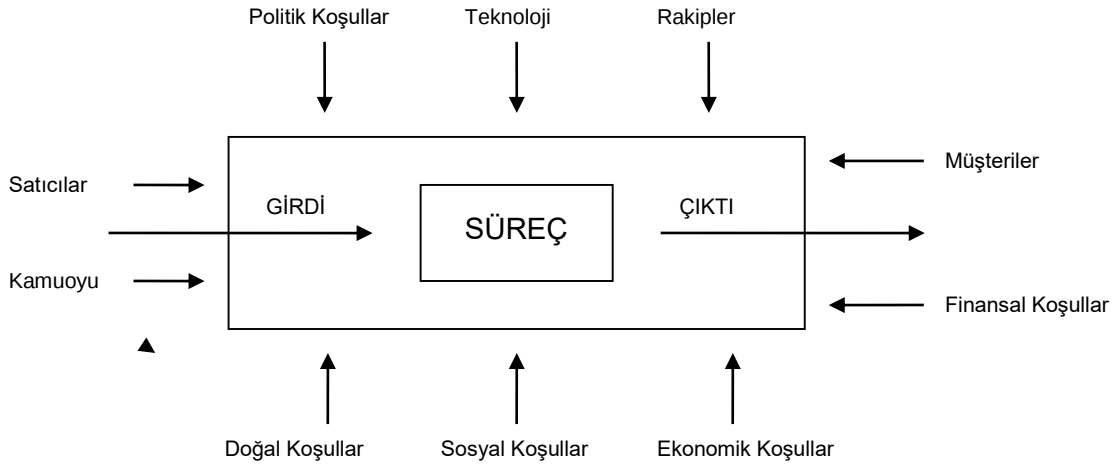
Örgütlerin doğal, toplumsal, hukuki, siyasal ve ekonomik çevresini oluşturan koşullarda devamlı değişme ve sürekli dalgalanma olmaktadır. Bu sürekli değişim ortamında, örgütler rekabet üstünlüğünü sağlayarak başarılı olmak için faaliyetlerini değişmelere uygun bir biçimde düzenlemek zorundadır. Şirket ömürleri konusunda Royal Dutch/Shell grubu tarafından yapılan araştırmada, şirketin yaşadığı çevreye sürekli uyum sağlamasının; örgütsel öğrenme yeteneği, örgütsel vatandaşlık anlayışı, personel güçlendirmesi ve harcama politikalarına bağlı olarak değişim gösterdiği görülmüştür (Gerçek, 2012:33).

Bilim ve teknolojiye hızlı gelişmelere paralel olarak, sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik gelişmeler de hız kazanmış ve toplum içerisinde demokrasi ve insan hakları talepleri de artmıştır. Günümüzde küreselleşen ve değişen dünya ile paralel olarak, insanların ihtiyaçları ile idareden beklentileri de değişmektedir. Bu kapsamda, örgütler de hızlı bir şekilde değişmektedir. Zira değişen vatandaş ve müşteri ihtiyaçları, artan rekabet, azalan kaynaklar ve çok uluslu büyük örgütler hem kamu hem de özel sektörde değişimi gerekli, hatta zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda insan kaynaklarının da değişmesi ve yenilenmesi gerekmektedir (Tortop vd., 2007). Bugün artık örgütlerde değişimin gerekliliğinden çok dönüşümün gerçekleştirilmesi, bu kapsamda sürekli değişimin nasıl sağlanacağı, sürekli değişim ortamına örgütlerin kendilerini nasıl adapte edecekleri de dikkate alınarak “öğrenen örgüt” haline nasıl gelebilecekleri tartışılmaktadır.

Örgütleri dış ve iç çevre unsurları değişime zorlayan ana unsurlar olarak iki grupta ele alınmaktadır. Dış çevre unsurları örgütün kontrolü dışında olup, stratejik yönetim kapsamında, bir kısım yeni fırsatlar oluştururken, bazıları tehditler oluşturma yönünde değişmektedir (Koçel, 2013:479). Dolayısıyla, örgütler bu fırsat ve tehditleri öngörerek, fırsatlardan yararlanacak, tehlikelerden ise korunacak tedbirler alacak şekilde değişimleri gerçekleştirecektir (Şimşek; 2011:306). Stratejik yönetim sürecinin ilk aşamalarında yöneticiler, örgütün mevcut koşullarını değerlendirir, iç kaynak ve kabiliyetleri analiz

eder ve planlar yaparlar. Örgütleri değişime zorlayan iç çevre unsurları ise örgütlerin iç bünyelerinde durum ve olaylarla ilgilidir. Bunlar verimliliğin düşmesi, satışların azalması, moral ve motivasyon düzeyi, kişiler veya gruplar arası çatışmalar, personelin eğitim düzeyi ve beklentileri gibi unsurları kapsamaktadır (Koçel, 2013:675).

Hatipoğlu (1993:100)'ya göre, değişimin hızlı olduğu durumlarda, stratejik yönetim yaklaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda Güçlü (2003:62) örgütlerin vizyon sahibi olmaları kadar, bu vizyonu gerçekleştirebilecek stratejilere de sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Zira stratejisi olmayan bir örgüt, gideceği yönü bilemez, önünü göremez (Tunçer, 2011:62). Örgüt ile çevresi arasındaki ilişki ve etkileşim Şekil 3'de açıklanmaktadır.



Şekil 3. Örgüt-Çevre İlişkisi

Kaynak: Ülgen H. ve Mirze S.K., *Stratejik Yönetim*, (6. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları, 2013, s.57.

İçinde bulunduğu koşulların değişmesine uyum göstererek kendini değiştiren bir alt sistem, tüm sistemin yeni bir çalışma düzeni oluşturmaya, yeni bir işleyiş şekli belirlemesine neden olmaktadır (Koçel, 2013:482). Örgütler Girdi (Input) - Süreç (process) - Çıktı (output) şeklindeki süreçte faaliyetlerini yürütürken, dış çevreden geri beslemeyle aldıkları etkilere göre hedeflerinden sapmayı, yine bu süreçte yapılacak değişimleri de yeniden düzenleyerek karşılamak durumunda olmaktadır.

Drucker'ın "Değişimin şirketin misyonu, vizyonu ve değerleriyle örtüşmesi şarttır." şeklindeki görüşü Arie de Geus tarafından "Her şirket, faaliyetini tatmin edici bir şekilde sürdürmek için yeterli bir istikrara sahip olmalı, ama yine de değişen koşullara kendini uyduramayacak kadar fazla statik kalmaktan ya da durağanlığa düşmekten kaçınmalıdır." ifadesi ile doğrulanmaktadır (Swaim, 2011:236).

Scwartz ve Ogilvy; her sistemin kendine özgü birtakım özellikler geliştirdiğini, sistemlerin heterarşik düzen içinde olduğunu, evrende her şeyin birbiri ile ilintili ve her parçanın bütünü bilgisini taşıdığını, geleceğin belirsizliğinin doğanın koşulu olduğunu, sistemin parçaları arasındaki ilişkilerin karşılıklı etkileşimle evrimleşip değiştiğini vurgulamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:28).

Sonuç olarak, bilgi ve teknolojik gelişmeler çok hızlı bir değişim ve dönüşümü her alanda gerekli kılmaktadır. Bu değişim ve dönüşüme ayak direyen veya uyum sağlayamayan örgütler başta olmak üzere canlı ve cansız bütün varlıklar, sistemlerinin bozulması ve faaliyetlerinin durması anlamına gelen entropiye doğru bir eğilim içine girmekte ve güçsüzleşerek faaliyet alanlarında tabi seleksiyona uğrayarak yok olmakla karşı karşıya kalmaktadırlar. Değişim, dönüşmeyi ve uyum sağlamayı veya rakiplerden daha iyi şartlara sahip olmayı örgütlere sağlamak için ortam ve fırsat yaratmaktadır. Bu kapsamda, günümüzde bilginin çoğalması, yenilik ve icatlar, toplumun ve bireylerin ihtiyaçlarının artması ve çeşitlenmesi, örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki beklenti ve ihtiyaçların farklılaşması gibi unsurlar, günümüzde değişimin nedenleri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, günümüzde artık örgütlerde, değişimin gerekliliği artık tartışılmamakta olup dönüşüm ve örgütlerin yeterli hızda dönüşüp dönüşmediği konusunda hangi stratejileri geliştirerek uygulanması kapsamında örgütlerin kendilerini “öğrenen örgüt” haline nasıl getirebilecekleri tartışılmaktadır.

2.1.3. Değişimin Gerekliliği

21. yüzyılda, örgütlerin başarılı olabilmesi için belirli bir değişim sürecinden geçmeleri gerekmektedir. Geleceğin başarılı örgütlerinde; kalite, yenilik ve esneklik gibi özellikler öne çıkmaktadır (Barutçugil, 2004:100). Bu şekilde örgütlerin gücü, yapılarında ne kadar esneklik gösterebildiğine ve çevresinde meydana gelen değişikliklere çalışanlarını ne oranda uyumlaştırarak dönüştürebildiklerine bağlı olacaktır.

Örgütler, çevrelerinde yaşanmakta olan değişimin gerisinde kalmamak için teknolojik gelişmeleri takip ederek, bu değişim ve yenilikleri yapılarına adapte etmek durumundadırlar (Gültekin, 2014:34). Bu kapsamda birçok örgüt, rekabet avantajı sağlayarak yakın çevresinde varlığını devam ettirebilmek ve çağın gerisinde kalmamak için iş görenlerini teknolojik gelişmeleri takip edebilecek yeteneklere sahip kılacak ölçüde onların eğitim almalarını sağlamalıdır.

Batı demokrasilerinde, halkı müşteri olarak değil, devletin asıl sahibi ve efendisi olarak gören yeni bir kamu hizmeti anlayışı benimsenmeye başlanmıştır. Özellikle yönetici kademesi, sürekli yeniliğe ve gelişmeye açık olmalı, örgütü ve insan kaynaklarını geliştirmelidir. Bu doğrultuda, Gültekin (2014:60)'in belirttiği gibi; değişime uyum sağlamak, yoğun rekabet ortamında varlığını devam ettirmek ve modern zamanların temel meşruiyet kaynağı olan halkın desteğini ve memnuniyetini sağlamak için yönetimi sürekli geliştirmek, ilke olarak benimsenmiştir. Toplumun güvenlik ihtiyacını karşılamakla görevli güvenlik örgütleri de, değişen ve artan bu taleplere karşı toplumun beklentilerini karşılayabilmek için gerekli değişimleri yapmak ve dolayısıyla personelinin eğitimlerini, sosyal yapı ve süreçler doğrultusunda gerçekleştirmek ve yenilemek durumunda kalmışlardır (Pamuk, 2011:155).

Kotter, değişimin hızlı yaşandığı son yüzyıllardaki örgütleri 20. ve 21. yy. örgütleri olarak iki grupta toplamıştır. Bu iki grupta toplanan örgütlerin karşılaştırılması Tablo 3’de verilmiştir (Yalçın, 2002:95).

Tablo 3: 20. ve 21. yy. Örgütlerinin Karşılaştırması

Unsurlar	20. Yüzyıl Örgütleri	21. Yüzyıl Örgütleri
Yapı	- Bürokratik - Çok kademeli - Tecrübeli yöneticilere göre örgütlenmiş - Karmaşık ve içsel bağımlılık yaratan politikalar ve prosedürler	- Bürokratik değil, daha az personel ve daha az kural - Sınırlı kademeli - Üst yönetimin liderlik yapacağı alt kademenin yöneteceği örgütlenme - Minimum içsel karşılıklı bağımlılık yaratan politikalar ve prosedürler
Sistemler	- Çok az performans bilgi sistemleri - Performans bilgileri sadece yöneticilere dağıtılır - Yönetici geliştirme eğitimleri sadece kıdemli personele verilir	- Çok az performans bilgi sistemlerine dayanır. Özellikle müşterilerden gelen veriler önemlidir. - Performans bilgileri daha geniş kitleye dağıtılır - Yönetici geliştirme eğitimleri daha geniş kitleye verilir
Kültür	- İçe dönük - Merkezi - Karar almak oldukça yavaş - Riskten kaçan	- Dışa dönük - Personeli güçlendiren - Karar almak oldukça hızlı - Riske açık

Kaynak: Yalçın A., *Değişim Yönetimi*, İstanbul, Nobel Kitabevi, 2002, s.95

Tablo 3’ten de anlaşılacağı gibi 21.yy örgütleri, 20.yy örgütlerinden gerek yapısal, gerek sistemsal ve gerekse de kültürel açıdan oldukça farklıdır. 21. yy örgütleri yapısal olarak, bürokratik, sınırlı kademedden ibaret olma, yönetici ve yönetilen açısından üst kademenin liderlik fonksiyonu, içsel karmaşıklık açılarından ise daha homojen ve efektif

olma özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Yine, örgüt sistemleri açısından ise, müşterilerin isteklerinin önemli olduğu, performans bilgilerinin yayınlanması ile yönetici geliştirme eğitimleri açısından 21. yy örgütlerinin üstünlüğü açıktır. Örgüt kültürü açısından ise, 21. yy örgütleri, dışa dönük olma, personeli güçlendirme, hızlı karar alma ve riske açık olma konularında daha ileri durumdadır.

Günümüz koşulları örgütleri, rekabet ortamında başarılı olabilmek için yetenekli işgücüne sahip olmaya ve bu işgücünü örgütte tutmak için stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Bu kapsamda, doğru yöntemlerle yüksek potansiyele sahip, yaratıcı, yenilikçi ve katma değer yaratacak işgörenlerin örgüte kazandırılması için bu niteliklere sahip işgörenleri seçmek ve doğru pozisyonda istihdam etmek sürecin başarısı için vazgeçilmez koşul olmaktadır (Atlı, 2013:171). Bununla birlikte, bir örgüt en yetenekli işgücünü bünyesine dâhil etmiş ve rakiplerine karşı üstünlüğe sahip olsa bile, bu üstünlüğünü koruyabilmesi için bu yetenekli çalışanları elinde tutması gerekmektedir.

Kurumların kendilerini sürekli sıçramalarla geleceğe taşıyabilmeleri, insana ve hayata değer veren bir üretim ve hizmet anlayışını, kurumun bütünlüğüne yaymalarıyla doğrudan ilişkilidir (Gerçik, 2012:87). Değişim, örgütlerin sürekli kullanmaları gereken bir temeldir ve değerlerle ilgili değil, stratejilerle alakalıdır (Wright, 2002:6). Kurumların sürekliliği, faaliyetlerini kişilere değil kişilerden bağımsız ama sahip olduğu yeteneklerin tümünü kapsayan sisteme göre düzenlemesine bağlıdır. Örgütlerin başarısı ise kadrolarını yedekleyecek bir yapı ile sürekli insan yetiştiren ve bu insanları doğru kullanan bir sistemle mümkündür.

Son yıllarda özellikle teknolojiye gelişme ve değişimlerin şekillendirdiği bilgi çağında, bilginin üretiminin katma değeri, fiziksel mal üretiminden çok fazladır. Bunun sonucu olarak, bilgi üreten örgütlerin yönetsel ve örgütsel kavram ve teknikleri, fiziksel üretim yapan sanayi örgütlerinin yönetim ve örgütsel kavram ve tekniklerinden farklılaşmaktadır. Zira değişimin kalıcılığı ve sürekliliği, örgütleri yapı ve yönetim tekniklerini de değiştirmek zorunda bırakmaktadır. Bu da örgütlerde insan unsurunun önemini göstermektedir. Çünkü bilgi çağında rekabet etmelerine rağmen, örgütler, çalışanlarının yetenek ve yeterliliklerine güvenmek durumundadırlar (Keçecioglu, 2012:19).

Günümüzde, hem örgütlerin yapı, işleyiş ve iş görme biçimlerinde hem de işlerin niceliksel ve niteliksel yönünde meydana gelen önemli değişiklikler, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, değer, beklenti ve özelliklerinin değişmesine sebep olmaktadır (Sığı, 2013:176).

Eğer etrafa şöyle bir bakılırsa, kamu yönetiminde artık kalite, verimlilik, maliyet ve sürekli geliştirme kavramlarının konuşulduğu görülür. Doğaldır ki; tüm bu kavramlar değişimi de peşinde getirmektedir (Yalçın, 2002:103). Her şeyden önce örgütlerdeki değişim ve gelişim ihtiyacının, gerçekte çevre şartlarındaki sürekli ve hızlı değişimlerden kaynaklığını tekrarlamakta fayda vardır.

Yapılan araştırmalarda, iş sonuçlarına katkı bakımından, insan kaynağındaki değişimin rolü ile performansının bir kısım farklılıklar gösterse de, değişim yönetiminin insan kaynağı için önemini koruduğu görülmektedir. İK rolleri arasında birbirini kolaylaştırma veya birbirini kapsama gibi bağlantılar söz konusudur. Bu bağlantılılığın sonucu olarak, değişim rolü bazen stratejik katkı, stratejik proaktiflik ve stratejik reaktiflik rolleri altında incelenmektedir (Ünal, 2012:101)

Sürekli değişen ve gelişen bir çevrede örgütler, bir taraftan stratejik açıdan yön belirlemeye çalışırken; diğer taraftan bu değişikliklere uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Şüphesiz bu durum, örgütlerin sahip olduğu değerleri de etkilemektedir. Ayrıca, çevreye uyum zorunluluğu sebebiyle, örgütlerin esnek bir yapıya, yenilikçi bir kabiliyete ve nitelik olarak sürekli gelişen beşeri bir kapasiteye ihtiyacı bulunmaktadır.

Sonuç olarak örgütler, ihtiyaçları doğrultusunda teknoloji, işgücü ve yönetim yapısı gibi temel alanlarda faaliyet çevresine uyum sağlayabilmek için değişmek zorunda kalmakta, bunlardan birinde eksik kaldığı durumda rekabet avantajını yitirmektedir. Bu kapsamda, örgütlerdeki değişim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için nitelikli insan kaynağına sahip olunması, bu insan kaynağının değişime uyumunun sağlanması ve daha etkin kullanılması gerekmektedir.

2.1.4. Değişim Süreç ve Modelleri

Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde, her zaman bir geçiş sürecinin içinde olunacağı ve değişim olmadığında örgütlerin ve insanların boş, atıl, cansız ve tepkisiz olacağı gerçeği kabul edilmelidir. Önemli ve zor olan, bu geçişi olabildiğince kolay ve yaratıcı şekilde yapabilmeyi öğrenmektir (Barutçugil, 2004:164).

Değişim sürecinin en önemli kısmı, gerçekten örgütte bir aksama olduğunu kabul etmekle başlar. Bununla birlikte, günümüzde birçok örgüt değişim, dönüşüm ve yenilik eğiliminde olmalarına rağmen, bu yenilik sadece mekanik ve teknik yenilenme aşamasında kalmaktadır (Wright, 2002:6).

Keçecioğlu (2012:19), bu sürecin özelliklerini; bilinçli, planlı, devamlı, uzun dönemli ve örgütün tamamını ele alarak, çevreye iyi şekilde uyum sağlayıp, örgütün

başarısını artırmayı hedeflemek şeklinde belirtmektedir. Keçecioğlu, değişime karar veren bir örgütün hemen her çalışma alanında ve fonksiyonunda;

- Bugün neredeyiz?
- Yarın nerede olmak istiyoruz?
- Oraya nasıl varabiliriz?
- Nasıl yol alacağız?
- Neyi gerçekleştireceğiz?
- Hedefleri gerçekleştirecek yeterlilikte miyiz?
- Gerekli yetkinlikleri nasıl oluşturacağız? sorularına verilecek cevaplarla

sistemli ve planlı olarak yönetileceğini vurgulamaktadır.

Örgütsel gelişim literatüründe, Kurt Lewin'in Üç Adım Süreci (Three Step Process), Lippitt, Watson ve Westley'in Planlı Değişim Evreleri (Phases of Planned Change) gibi pek çok popüler değişim modeli bulunmaktadır (Swaim, 2011:238).

Değişimle ilgili hangi konuda ve düzeyde olursa olsun “Çözme – (Unfreezing), Değişim – (Change), Yeniden Dondurma – (Refreezing)” şeklindeki model Kurt Lewin tarafından ortaya atılmış ve Edgar Schein tarafından da geliştirilmiştir (Koçel, 2013:677). Lewin, planlı değişimin amacını, değişik bir düzeye ulaşmak ve ulaşılan yeni düzeyin sabitleştirilmesi olarak tanımlamıştır (Çağdaş, 2005:25). **Üç aşamadan oluşan bu değişim süreci;**

1 - Buzların çözülmesi (unfreezing): Çalışanların değişiklik yapılmasının gerekli olduğunu fark etmeleri durumudur.

2 -Değişim: Önceden planlanmış bir değişimin yaşama geçirilmesidir.

3 -Yeniden Dondurma: Yapılan değişikliklerin, çalışanların düşünce ve davranışlarıyla ve örgütün uygulamalarıyla bütünleştirilmesi aşamalarını kapsamaktadır (Barutçugil, 2004:158).

Bu modelin **birinci safhası** olan “unfreezing - çözdürme/çözme”, değiştirilmesi gereken değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli ve zorunlu olduğu konusunda ilgilileri ikna etmek ve değişmeme halinde sonuçlarını net olarak anlatmaktır.

İkinci safha, değişimin fiilen gerçekleştirilmesidir.

Nihayet **üçüncü safha,** ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden “katılaştırılması/dondurulması – refreezing” safhasıdır. İlk kez K. Lewin tarafından ortaya atılan Planlı Değişme, hem teorik hem de pratik niteliğe sahiptir. Değişme uygulamalarında, genellikle değişim uzmanı, alıcı sistemin sorunlarına, sağlam ve geçerli bilgilerle bu genel modeli uygulayarak, çözüm getirmeye çalışmaktadır.

K.Lewin'in geliştirdiği **Kuvvet-Alan Analizi** (Force-Field Analysis) modeli de değişimin gerçekleşmesinde kullanılabilecek bir diğer modeldir. Lewin'e göre sosyal sistemler daima bir denge arayışı içindedir ve belli bir denge noktasına ulaştıktan sonra bu dengeli durumu korumak isterler. Değişim ise, sistemlerin ulaştığı ve korumak istediği bu denge durumunu bozan bir durumdur. Değişim, bir yandan sistemi "değişime zorlayan kuvvetler"i; bir yandan da "değişime karşı koyan - direnen kuvvetler"i etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2013:677). Bu model, bir nevi fizikteki hareket ile eşdeğer bir durumdur. Zira fizikte cisimlerin hareketi her zaman durma eğilimindedir. Bu durma eğilimi de sürtünme veya etkileşimden kaynaklanmaktadır. Aynı şekilde, Kuvvet – Alan Analizi modelinde de bir değişim ve bu değişime karşı koyan kuvvetlerden söz etmek gerekir. Bu teoriye göre, değiştirilmek istenen veya değişmek zorunda olunan konuda değişimin sağlanabilmesi ancak, değişime karşı koyan içsel ve dışsal glerden daha fazla bir güç kullanımı durumunda değişimin gerçekleşmesi için ivme sağlanmış olacaktır.

Diğer bir değişim modeli ve süreci ise Kotter tarafından geliştirmiş olan "Büyük Değişimler Yaratma Sürecinin Sekiz Adımı"dır. Bu adımlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Yalçın, 2002:19):

1. Kaçınılmaz anlayışının yaratılması,
2. Rehber niteliğindeki koalisyonun yaratılması,
3. Vizyon ve stratejinin geliştirilmesi,
4. Değişim vizyonu hakkında iletişimin kurulması,
5. Çalışanların güçlendirilmesi,
6. Kısa vadeli kazanımların yaratılması,
7. Kazanımların pekiştirilmesi ve daha fazla değişimin üretilmesi,
8. Örgüt kültüründe yeni yaklaşımların yerleştirilmesi.

Dinçer tarafından geliştirilen, diğer bir değişim modeli ve süreci, Kurt Lewin'in planlı değişimdeki "zme-Değiştirme-Dondurma" yaklaşımına benzer şekilde, üç safhadan oluşmaktadır. Bunlar (Dinçer, 1992:65);

1. Örgüt sistemini ve problemlerini teşhis etme,
2. Müdahale etme ve değişiklik,
3. Değişikliklerin korunması ve dengeleme safhalarından ibarettir.

Benzer şekilde, örgütlerin değişimi ile ilgili olarak, Kolb ve Frohman tarafından, yedi safhalı bir sürec tanımlanmıştır. Bu safhalar ise (Dinçer, 1992:34);

1. n alışma,

2. Giriş,
3. Teşhis,
4. Planlama,
5. Harekete geçme,
6. Dengeleme ve değerlendirme,
7. Bitirme safhalarından oluşmaktadır.

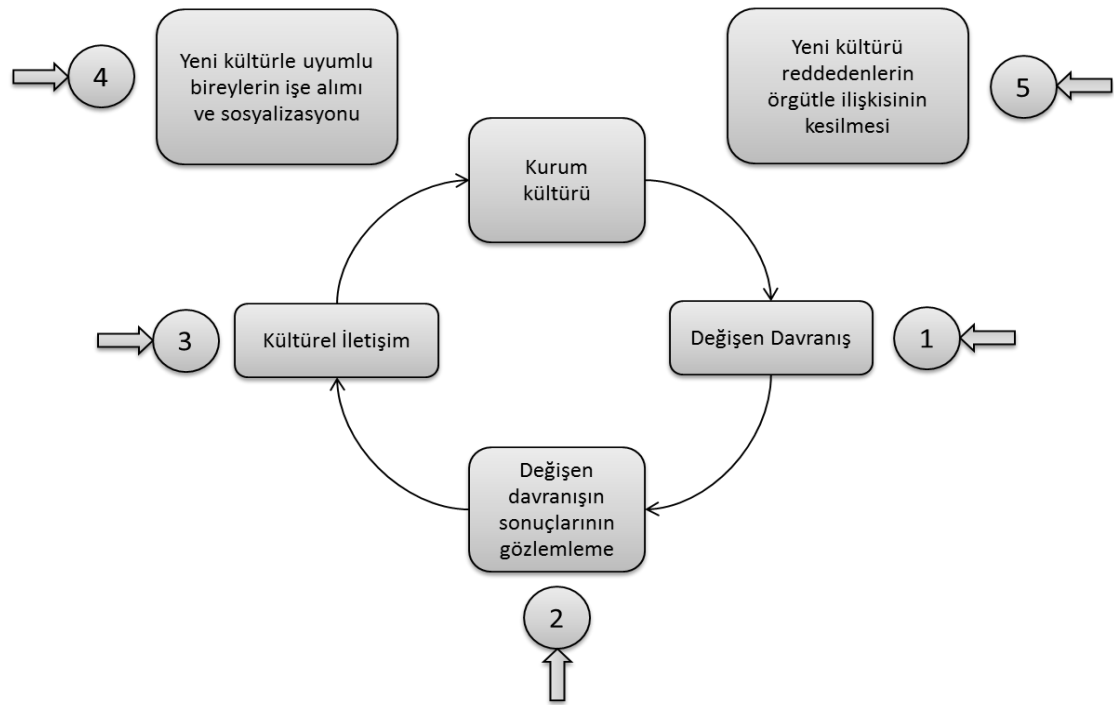
Örgüt kültürü, uzun zaman içinde oluşan ve örgütteki bireylerin zaman içinde sürekli korumaya çalıştıkları bir yapıdır. Ancak, zamanla örgütün çevresinde yaşanan değişimler, bu kültürel yapının değişmesini gerektirebilir.

Geleneksel değişim yönetimi modelleri, değişim sorunlarında örgütlere rehberlik etmekte artık yeterli olmamaktadır. Günümüz ortamı yeni değişim teorileri gerektirmektedir, bu noktada Worley ve Mohrman tarafından önerilen modellerden birisi de Engage and Learn (Etkileşimde Bulun ve Öğren) modelidir. Bu model, günümüzdeki önemli ve farklı taleplere karşılık verebilmektedir. Günümüzde temel değişim, hiçbir zaman son bulmamaktadır. Önerilen bu değişim modeli aşağıda belirtilmiştir (Worley ve Mohrman, 2014:224):

- Birinci olarak; karmaşıklık, belirsizlik ve öğrenme fonksiyonları olarak görürken, başlangıcı ve bitişi belli olan ayrıntılı bir plan yürütme olarak görmemektedir.
- İkinci olarak; yeni modelde değişim, kişisel gruplarla uygulanır. Çünkü neyin değişmesi gerektiği bilgisine sahip olan kişiler sıklıkla yöneticilerden uzaktadır.
- Üçüncü olarak; değişim günümüzde etkinliğin kaynağı olarak görülmekte ve çevik dizaynlarla yapılmaktadır.

Teknolojik gelişmelerle birlikte ivme kazanan değişim, örgüt modelleri ve yönetim anlayışlarını da değiştirmektedir. Bu bağlamda, bilgi toplumuna geçiş ve küreselleşme süreci kavramları; örgütleri, değişen şartlara uyum sağlayabilmek için daha esnek, daha yalın, daha küçük, hareket kabiliyeti daha yüksek yapı arayışlarına yöneltmiştir.

Örgütlerde kalıcı ve etkinliği sağlayacak olan değişim daha ziyade örgütlerin kültürel unsurlarında gerçekleşmektedir. Bu kapsamda, örgütlerde kültürel değişimi yönetmek üzere yöneticilerin kullanabileceği bir model aşağıda şekil 4’de belirtilmiştir.



Şekil 4. Örgüt Kültürü Değişim Modeli

Kaynak: Sıgır Ü. ve Gürbüz S., Örgütsel Davranış, İstanbul, Beta, 2013, s.554

Bu modelde, yöneticilerin yürütebileceği temel olarak iki faaliyet vardır. Bunların; birincisi mevcut çalışanların yeni değerleri benimsemelerini sağlamak, ikincisi ise yeni çalışanları sosyalizasyona tabi tutmak ve bazı çalışanlarla yolları ayırmaktır (Sıgır, 2013:553). Zira örgütte kültürel değişimi sağlayabilmek için çalışanların değişimin bir parçası olması sağlanmalıdır. Öyle ki; büyük değişimleri gerçekleştirmek, tüm yetkilere sahip olsa da, sadece lider tarafından yapabilecek bir iş değildir. Bu nedenle, değişim çabaları için örgütte takım oluşturmak hayati önem taşımaktadır (Yalçın, 2002:28).

Değişim modellerinden bir diğeri de, Faaliyet Araştırması (Action Research) olmaktadır. Bu modelde, örgütsel faaliyetlerin uygulanması aşamasında; problemleri açıklamak ve çözmek için veri toplama, alıcı sisteme geri besleme ve bu verilere dayalı olarak faaliyeti planlama safhaları üzerinde odaklanan devirli bir değişme modelidir. Bir süreç olarak faaliyet araştırmasında, Huse'e göre **yedi temel safha** mevcuttur. Bunlar (Dinçer, 1992:38);

1. Problemleri hissetme,
2. Davranış bilimleri uzmanına müracaat,
3. Veri toplama ve ön teşhis,
4. Alıcı kişi veya gruba geri besleme,

5. Problemlerin ortak teşhisi,
6. Faaliyet,
7. Tekrar veri toplama safhalarından oluşmaktadır.

Bir örgütsel değişimi planlama ve yönetme kapsamında, örgütsel gelişim literatüründe, değişimi planlamak ve uygulamaktan sorumlu kişiler için en pratik araç Eylem Araştırma Yöntemidir. **Eylem Araştırma Modelinde 9 adımda değişim uygulaması** yapılmakta olup bu adımlar (Swaim, 2011:238; Harvey ve Brown, 1982:33);

1. Ön keşif,
2. Giriş,
3. Veri toplama,
4. Tanı koyma,
5. Eylem planlama,
6. Uygulama,
7. Değerlendirme,
8. İstikrar kazanma,
9. Sonlandırma safhalarından oluşmaktadır.

20. yy sonlarından günümüze kadar yaşanan ve örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmek için çeşitli yıkıcı etkilerle mücadele etmek zorunda kaldıkları hızlı değişim ortamında, yönetim ve organizasyon literatüründe ve uygulamalarında değişim ile ilgili yeni kavram ve uygulama tekniklerinin başlıcaları aşağıda belirtilmiştir (Barutçugil, 2004:157; Atlı, 2013:51):

- Yalın Yönetim,
- Süreç Yenileme,
- Toplam Kalite Yönetimi,
- Ekip (Takım) Organizasyonu,
- Öğrenen Organizasyon,
- Kademe Azaltma,
- Temel (Öz) Yetenek,
- Örgütler arası Karşılaştırma veya Kıyaslama,
- Personel Güçlendirme,
- Dış Kaynaklardan Yararlanma,
- Stratejik Birlikler Oluşturma,
- Küçülme,
- Uygun Büyüklüğü Bulma,

- Şebeke Türü Organizasyon,
- Yığılma Organizasyonları.

Değişim yönetimi ile ilgili süreçlerin uygulamada yeni modelleri ve teknikleri aşağıda açıklanmıştır:

Stratejik yönetim (Strategic Management): Stratejik yönetim konusu birinci bölümde işlenmiştir. Burada kısaca açıklamak gerekirse, stratejik yönetim; örgütün, iç çevresiyle ilgili; örgütsel yapı, örgütsel misyon ve insan kaynakları yönetimi ile, dış çevresiyle ilgili; ekonomik, siyasi ve kültürel güçlerle ilişkilidir. Bu kapsamda, örgütün iç ve dış çevre unsurlarıyla uyumlu ilişkiler, stratejik yönetimin temelini oluşturur (Tortop vd., 2007:307). Stratejik yönetim sürecinin temel aşamaları; çevre analizi, strateji geliştirme, stratejilerin uygulanması, değerlendirme ve kontrol olarak sıralanmaktadır (Tunçer, 2011:74).

Toplam kalite yönetimi (Total quality management) (TKY): TKY, bir örgütün faaliyet alanındaki örgüt süreçlerinin ve çalışmaların sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ile önceden belirlenen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, optimum maliyet düzeyinde, tüm çalışanların katılımı ile karşılanarak, örgütün toplam performansının iyileştirilmesi stratejisidir (Jones, 1992:23-27). Bir yönetim anlayışı olarak TKY; W. Edwart Deming, Joseph M. Juran ve Philip B. Crosby gibi kalite öncülerinin felsefesine dayanmakta olup örgütteki işgörenlerin tamamının yönetimde rol almasını ve katılımını esas alan bir düşünce sistemidir ve örgütsel faaliyetlerde sürekli gelişmeyi hedeflemektedir.

Gittikçe artan küreselleşme çabalarına bağlı olarak artan rekabet sonucu örgütsel yapılar ve anlayışlar değişmektedir. Rekabet ortamında örgütlerin başarılı olabilmeleri için müşteri talep ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekir. Bu ise, ancak üretilen mal ve hizmetin kaliteli olmasıyla mümkündür (Genç ve Halis, 2006:85). Örgütlerin, yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için etkin bir kalite sistemi ve yönetimine sahip olmaları için “Toplam Kalite Yönetimi” modelini uygulamaları gerekmektedir (Gencel, 2001:169).

TKY, bir örgütün, merkezinde kalitenin yer aldığı ve tüm üyelerinin katılımına dayalı bir yönetim yaklaşımıdır. Burada amaç müşteri tatmini yoluyla örgütün uzun dönemde başarılı olmasıdır. Örgütün bütününe kapsayan bir yaklaşımdır ve iyileştirmenin örgütteki herkes tarafından sürekli bir biçimde gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011:7). TKY, müşteri odaklı, bütüncül bir katılım ve sürekli iyileştirmeyi esas alan bir yönetim anlayışıdır.

Kıyaslama (Benchmarking): Kıyaslama tekniği en basit şekliyle, en iyi uygulamaların araştırılması ve işletmelere uyarlanması süreci olarak tanımlanmaktadır (Efil, 2002:285; Aktan, 1999:45; Tunçer, 2011:97-99; Genç, 2005:221). Bilgi ve iletişim çağında, “değişim” bir anlamda gelişmenin temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Böyle bir ortamda örgütlerin hayatta kalabilmeleri, yapılarını, ürünlerini, süreçlerini ve faaliyet gösterdikleri alanları tekrar gözden geçirmelerine bağlı olmaktadır. Bu çerçevede örgütler, değişime uyum kapsamında yapılarını yeniden düzenlemek, müşterilerinin taleplerine hızlı cevap vermek, müşteri istek ve beklentileri üzerine odaklanmak, yenilik yapmak, esnek olmak zorundadırlar (Jaffar vd. 2000: 304). Bu açıdan bakıldığında, “en iyi” örgüt yapısının en belirgin göstergesi, “en iyi uygulamalara sahip olma” olgusudur. Bu nedenle örgütler, sürekli iyileşmek, faaliyetlerini, üretim süreçlerini ve uyguladıkları yönetsel ve operasyonel teknikleri sürekli daha iyi hale getirmek ve bu kapsamda en iyi uygulamalara sahip olmayı hedeflemek durumundadırlar (Pekdemir, 2000:1).

Kıyaslama, aynı ya da farklı sektörde faaliyet gösteren en iyi şirketin performansını ölçme işlemidir, temelde diğerlerinden öğrenmedir (Lankford, 2000:57).

Kıyaslama süreci genel olarak şu safhalardan oluşur (Bumin, 2002:92; Tunçer, 2011:98):

- Kıyaslama konularının belirlenmesi,
- Kıyaslama yapılacak örgütlerin tespit edilmesi,
- Veri toplama yönteminin belirlenmesi ve verilerin toplanması,
- Kıyaslama yapılarak farkların bulunması,
- Performans hedeflerinin belirlenmesi,
- Uygulama planının hazırlanması,
- Uygulama ve gelişmenin izlenmesi,
- Sonuçların gözden geçirilmesi, geliştirilmesi ve yeniden kıyaslama yapılması.

Değişim mühendisliği (Reengineering): Örgütün, rekabet koşullarına uyabilmek ve daha iyi, kaliteli, çabuk ve ucuz ürün veya hizmet sunabilmek için tüm iş yapma yöntemlerinin ve süreçlerinin köklü bir biçimde değiştirilmesidir (Barutçugil, 2004:180; Tunçer, 2011:107). Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Hammer ve Champy, 1996:29). Bununla birlikte, değişim mühendisliği; titizlikle planlanan, küçük ve dikkatli adımlarla tamamlanan bir uygulamanın tam aksine, sonuçları belirli olmayan, ya hep ya hiç durumudur (Hammer, 1990:105).

Değişim mühendisliği, örgütün; yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal tasarım ve değişiklikler yapılarak, daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan bir yönetim tekniğidir (Yalçın ve Özulucan, 2002:192). Bir örgütte stratejik önemi olan ve katma değer yaratan tüm süreçlerin ve bunların dayandığı tüm sistemlerin, politikaların ve örgütsel yapının, verimliliği artıracak ve iş akışını en iyi şekilde düzenleyecek nitelikte, kökten ve hızlı bir biçimde yeniden tasarlanmasıdır (Bolat vd., 2008:247).

Tunçer, değişim mühendisliği sürecinin aşamalarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Tunçer, 2011:116):

- Değişim mühendisliği ekibinin ve liderinin belirlenmesi,
- Mevcut görev ve yapıların belirlenmesi,
- Kurumun yapısının yeniden oluşturulması,
- Harekete geçme ve değişimi benimsetme,
- Değişime karşı dirençleri ortadan kaldırma.

En kısa ve genel tanımıyla, her şeye yeniden başlamak olarak tanımlanan değişim mühendisliği (Budak, 2004:230); hız, kalite, maliyet ve hizmet gibi çağdaş performans ölçütlerinin gerçekçi bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Efil, 2004:318).

Örgütlerin varlıklarının devamı için ihtiyaç duyacakları değişim süreçlerinde, insan kaynakları yöneticilerinin stratejik düşünce ve yönlendirmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda, Caldwell'e göre, İK profesyonelleri değişimi yönlendirmede, kolaylaştırmada ve gerçekleştirmede ortak ve öncü olmak durumundadırlar (Caldwell, 2003b:983-1004). Caldwell'in 1999'da İngiltere'de yapmış olduğu araştırmada, İK ve personel yöneticileri, danışmanlık ve değişim ajanı rolünü sırasıyla %82 ve %68 oranında temel ve en önemli rol olarak ifade etmişlerdir (Caldwell, 2001:39-52). İK yöneticileri değişimin etkisiyle; örgütlerinin faaliyetleri ve yapıları ile faaliyet süreçlerini rekabet üstünlüğünü sağlayacak şekilde dönüştürmeli ve geliştirmelidirler.

Örgüt geliştirme (Organization developing): Örgüt geliştirme, örgütler için tam bir değişim sürecidir. Bu yöntemle; örgütün yapısı, süreçleri, kültürü ve teknolojisi değişmektedir (Bolat vd., 2008:291).

Örgüt geliştirme, değişime hazırlanma ve değişimi yönetme sürecini ifade etmektedir. Değişimin; örgüt tarafından kullanılan teknolojide, örgüt çalışanlarında ve örgütün yapısında meydana gelen gelişmeleri kapsayacağı kabul edilmektedir. Örgüt geliştirmenin başarılı olduğu durumda, örgütün yapısında ve çalışanlarının tutum ve davranışlarında değişime uyum gerçekleşecektir (Helvacı, 2008:175). Bu kapsamda,

örgüt geliştirme, bir örgütün sosyal süreçlerine stratejik müdahaleyle olur. Bu müdahale; bireyin, grubun, örgütün ve yönetimin gelişmesini hedefler. Değişimin artan hızı toplumsal kurumlar üzerinde derin etkiler yaratmaktadır. Örgütlerin temel unsurlarından olan insan kaynağı da, bu değişimden etkilenmektedir (Genç, 2005:295).

Bu maksatla, örgütler günümüzün yoğun rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirebilmek için gelişmelere ayak uydurabilmek ve bu kapsamda bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bu yüzden örgütler, geleneksel yapılarından kurtularak, bilgiye ulaşmanın yollarına sahip olmalı ve bilgiyi sürekli güncel tutmalıdırlar (Serinkan ve Arat, 2013:31).

Örgüt geliştirme süreci, altı temel aşamadan oluşmaktadır (Dinçer, 2008:60-66):

- Problemin tanımlanması,
- Teşhis ve çözümler geliştirme,
- Harekete geçme,
- Faaliyet planı ve müdahale,
- Sonuçları değerlendirme,
- Örgüt geliştirme için yeniden bilgi toplama.

Tunçer'e göre, örgüt geliştirme süreci; örgütsel yapı ile süreçler, stratejiler, çalışanlar ve kültürler arasında uyum sağlama, sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler geliştirme, örgütün kendini sürekli yenileme ve geliştirmesi için veri toplama, teşhis, eylem planlama, uygulama ve değerlendirme sürecidir (Tunçer, 2011:125).

Örgüt geliştirmenin amacı, örgütün etkinliğini artırmak ve ideal, etkin ve sağlıklı bir örgüt yaratmaktır (Göksel, 2003:24). Bir başka deyişle, örgütün problem çözme kapasitesini geniş ölçüde iyileştirmek ve çevresel değişimlerle başa çıkma yeteneğini arttırmaktır.

Öğrenen örgütler (Learning organizations): Öğrenen örgüt, hızlı değişim ortamında, rekabet üstünlüğünü elde ederek, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişikliklere adapte olmayı esas alan bir yönetim anlayışı ya da yönetim felsefesidir (Tunçer, 2011:131).

Öğrenen örgüt, son aşamayı ifade etmektedir. Bir örgütün “öğrenen örgüt” durumuna gelmesi için bilen örgüt, anlayan örgüt ve düşünen örgüt aşamalarını geçmesi gerekmektedir (Fedayi, 1998:1231). Bilen örgütler, Klâsik Dönem olarak adlandırılan en eski örgüt modelidir. Anlayan örgütler Neo-Klâsik Dönem örgütlerin yapısal özelliklerini barındırır (Saruhan ve Yıldız, 2012:322).

“Bilen” örgütlerde bütün kurallar yazılıdır. Çalışanlardan beklenen bu yazılı kuralları harfiyen uygulamaktır. Çalışanların yeni fikirler üretmesine ve yaratıcı olması gerek yoktur.

“Anlayan” örgütlerde yazılı kurallardan ziyade, güçlü bir kurum kültürü vardır ve bu kültür yazılı kurallar gibi, değişime direnebilmektedir (Luthans, 1995:42; Bayer ve Şive, 1996:22).

“Düşünen” örgütler, sorunların çözümü üzerine yoğunlaşmaktadır. Diğer örgüt tiplerine nazaran çalışanlar daha katılımcı, sürekli gelişen, yaratıcı ve inisiyatif alabilir şekilde davranış sergilerler ve çalışanlardan bu davranış içinde olmaları da beklenmektedir.

Öğrenen örgüt, faaliyet alanında meydana gelen olayların farkında olan, amaçladığı sonuçları elde etmek için tüm potansiyelini kullanarak kapasitesini ve becerisini geliştirebilen, örgütsel vizyonu paylaşan bireylerden oluşan, yeni düşünce ve fikirlere açık ve kendi geleceğini oluşturmada etkili olmak isteyen bir organizasyonu ifade etmektedir (Genç, 2004:196). Öğrenen örgütlerin, düşünen örgütlerden farkı, daha sistematik olması, kendini ve çevreyi değiştirecek koşulları yaratmayı amaçlamasıdır. Öğrenen örgüt; insanların sürekli birlikte öğrenme yöntemlerini öğrendiği bir organizasyondur. Bu tür öğrenen organizasyonların özellikleri Seymen ve Bolat’a göre şunlardır:

- Sistematik problem çözme,
- Yeni yaklaşımları deneme,
- Kendi deneyimlerinden ve geçmişinden öğrenme,
- Başkalarının deneyimlerinden ve uygulamalarından öğrenme,
- Bilgiyi hızlı ve etkin bir şekilde tüm örgüte aktarma (Seymen ve Bolat, 2002:115).

Öğrenen örgütler bu hızlı değişimi yakalayarak, ihtiyaç duyduğu dönüşümleri gerektiği anda gerçekleştirebilen, kendini yenileyebilen, örgütsel öğrenme yetersizliklerinin olmadığı örgütler olarak yarınlarda varlığını devam ettirecek yapıya sahiptirler (Öneren, 2008:163-178). Bu kapsamda, örgütler öğrenen örgüt olmaya odaklanmaktadır. Marquardt (2004)’a göre, dünyanın en büyük kargo şirketi olan FedEx’in başarısının altındaki kritik faktörlerden biri, bu şirketin öğrenen bir örgüt olmasıdır (Marquardt vd. 2004, NY: Basic Books). Öğrenen örgütler, çalışanlarının gelişimini teşvik eden, kapasitesini ve başarısını arttırmaya yönelik örgütsel öğrenmeyi

bir yatırım aracı olarak gören ve bunu sürekli hâle getiren, gelişmeye ve dönüşmeye ortam yaratan örgütlerdir.

Paylaşılmış bir vizyon, sistem anlayışı, rahat iletişim ve ekip halinde öğrenme gibi kendine özgü birtakım ayırıcı vasıflara sahip olan öğrenen örgütler, “tüm bireylerinin öğrenmesini hızlandıran ve kendisini sürekli olarak dönüştüren örgüt” olarak karakterize edilmektedirler (Dodgson, 1993:375; Tutar, 2000:133). Öğrenen örgütler, çalışanların gelişimini sağlayan ve çalışanları sürekli teşvik eden ve öğrenmeyi örgütün kapasitesini ve başarısını arttırmaya yönelik bir yatırım olarak gören, bunu bir yöntemle düzenli hale getiren ve dolayısıyla öğrenmeye ve gelişmeye imkân sağlayan bir ortam yaratan örgütlerdir.

Personel güçlendirme (Employee empowerment): Güçlendirme, çalışanlara güç verme anlamına gelmektedir. Güçlendirme, yalnızca bir yetkinin verilmesi değil, aynı zamanda, o yetkinin kullanılması için gerekli bilgi, beceri ve tutumun kazanılması sürecini de içermektedir. Personel güçlendirme, çalışanların motive olduğu, bilgi ve uzmanlıklarına güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçebildikleri ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan şartları ifade etmektedir. (Tunçer, 2011:153).

Küreselleşen dünyada, modern yönetim yaklaşımı içerisinde birtakım yönetim stratejileri, ağır rekabet koşullarına rağmen varlığını sürdürmeye ve büyümeye çalışan örgütlere, değişim trendini yakalayabilme fırsatları sunmaktadır. Personel güçlendirme de söz konusu yönetim stratejilerinden zincirinin önemli bir halkasını oluşturmaktadır (Çavuş ve Akgemci, 2008:230).

Personel güçlendirme stratejisi ile örgütlerdeki işgörenler daha fazla yetkiyle donatılarak, üst yönetime danışmadan karar verebilecek ve müşterilere daha hızlı, kaliteli ve ucuz hizmet sunacaktır. Ayrıca, işgörenler yaptıkları işlerde başarılı sonuçlar aldıklarında daha fazla motive olacaklar ve yeni yetenekler geliştirerek, yaratıcı fikirlerini kullanacak ve müşterilerle daha istekli bir biçimde ilgileneceklerdir (Bowen and Lawler, 1992:32).

İnsan kaynağının her geçen gün önem kazandığı günümüzde, çalışanların örgütte tutulması ve örgüte bağlılıklarının artırılması bir zorunluluk halini almıştır. Bu kapsamda, personel güçlendirme yönetimi ile çalışanların verimliliğinin ve yaratıcılığının rekabet avantajı sağladığı bir örgüt yaratabilmek, çalışanların kendi problemlerini çözmelerine, yaratıcılık ve yeteneklerini göstermelerine imkân vermekle sağlanabilmektedir.

Örgütsel küçülme (Downsizing): Küçülme, örgütün verimliliğini ve performansını artırmak amacıyla, önceden belirlenen hedefler doğrultusunda, sistematik bir şekilde işgücünün azaltılmasıdır (İslamoğlu, 2002:95). Örgütlerin faaliyet alanında, zaman içinde karşılaştığı bir takım zorluklar; örgüt yönetimlerinin bilinçli ve proaktif kararları ve uygulamaya koyduğu stratejiler sonucunda, küçülmek suretiyle, çalışanların sayısını, maliyetleri, işleri ve süreçleri azaltmaya zorlamaktadır (Baumol vd., 2003:7). Küçülme stratejisi işgücü üzerine yoğunlaşmış olsa da aslında örgütün bütününe yönelik bir çaba olduğu için örgütsel küçülme olarak değerlendirilmesi uygun olacaktır. Benzer şekilde, Jiang ve Klein de küçülme stratejisini, işletme yönetimlerinin aldığı bilinçli bir karar doğrultusunda, işgören sayısının, maliyet kalemlerinin ve iş süreçlerinin azaltılması olarak tanımlamaktadırlar (Jiang ve Klein, 2000:35-45; Baruçugil, 2004:186).

Örgütler, mevcut durumu ile yaşamını sürdürmekte zorlandıkları veya rekabet üstünlüğünü kaybettiklerinde, mevcut bazı işlerini geçici veya sürekli olarak daraltmak zorunda kalabilmektedirler (Öztürk ve Tengilimoğlu, 2006:35). Küçülme olarak ifade edilen bu durum, dar anlamda “işgücünde azalma”, geniş anlamda ise “verimliliği artırmak için uygulanan bir strateji” olarak algılanmaktadır. Bu anlamda, örgütsel küçülme, hem belirli işlerden çekilerek iş çeşitliliklerini azaltma yoluyla gerçekleştirilen örgütsel yapıda bir daralmayı, hem de çalışan sayısında azalmayı ifade etmektedir (Gemlik vd., 2011:45).

Örgüt yönetimleri, küçülerek daha hızlı ve etkili hareket edebilmekte, yaşanan değişimlere geçmişe kıyasla daha çabuk uyum sağlayabilmekte ve bu sayede rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Küçülme denince ilk akla gelen, çalışanların azalmasıdır. Bu hususta kullanılan küçülme yöntemleri (Tunçer, 2011:163):

- İşten Çıkarma,
- Yer Değiştirme,
- Kademe Azaltma,
- Erken Emeklilik,
- Ücretsiz İzin,
- Yeniden İşe Almaları Durdurma,
- Dış Kaynaklardan Yararlanmadır.

Örgütsel küçülme, verimlilik ve etkinliği, kaynakların azaltılması ile ilişkilendiren bir değişim yönetimi tekniğidir. Daha kapsamlı bir tanımla örgütsel küçülme, örgütlerde yapılacak işlerin daha hızlı ve daha az maliyetle yapılabilmesi için işgücünün azaltılarak,

birtakım işlerin daha ucuz yapacak diğer örgütlere devredilmesi, işgücü miktarında ve iş yapma yöntemlerinde değişiklik yapılmasıdır.

Performans yönetimi (Performance management): Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Şimşek ve Nursoy, 2002:43). Bir başka tanıma göre ise performans; bir işi yapan bireyin, grubun, birimin ya da örgütün o işle ilgili amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği veya neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir (Salt, 2002:3). Örgüt bazında incelendiğinde, performans; örgütün, önceden belirlenmiş olan amaçlarına, kaynaklarını en etkili şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetini ifade etmektedir (Daft, 1997:14).

Örgütlerde performans ölçümü ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü yetersiz ölçümler örgütlerin rekabet gücü üzerinde olumsuzluklara neden olabilmektedir. Bir başka deyişle, örgütsel performansla ilişkin ölçütlerin yetersizliği rekabet gücüne zarar vermektedir (Phillips, 1999:171). Örgüt performansının ölçülmesi, çeşitli nedenlerden dolayı çok yararlıdır. Şöyle ki, performansın ölçülmesi, örgütteki mevcut gelişmelere seyirci kalınmamasını, bu gelişmelere cevap verilmesini ve nedenlerinin araştırılmasını sağlayarak aktif bir rol oynamasını sağlar (Mawer, 2003:260). Bir örgütün performansı, amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi, olarak algılanmaktadır. Bu kapsamda, örgüt performansı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2000:1).

Performans yönetiminin birinci aşaması, örgütsel stratejilerin ve geleceğe dönük hedeflerin belirlenmesidir. İkinci aşaması, örgütün mevcut performans düzeyinin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Bu aşamayı performans geliştirme yönelik planlama süreci izler. Dördüncü aşama ise, performans geliştirmek için alınacak önlemleri belirlemek ve uygulamaya koymaktır. Performans yönetiminin en önemli ve son aşaması ise, kontrol aşamasıdır. Kontrol, daha önce performans planlaması ile belirlenen ve uygulamaya konulan faaliyetlerin, stratejik hedeflere ulaşılmasına, ne kadar hizmet ettiğinin araştırılmasıdır. (Tunçer, 2011:238). Performans değerleri örgütü oluşturan unsurların bir bütün olarak ortaya koyduğu sonuçtur ve bilimsel esaslara göre yapılacak sistematik bir ölçme ve değerlendirmeye dayanması gerekmektedir.

Gerek performans yöneticileri, gerek çalışanlar, değişime uygun tepki verebilmek için öğrenme, uyum sağlama, yaratıcı olma, sorun çözme ve farklı gruplarla etkin iletişim kurma yeteneklerine ihtiyaç duyarlar (Barutçugil, 2004:334).

Performans yönetimi sayesinde örgütsel faaliyetlerin denetiminin yapılması, örgütte kaynakların etkin kullanılması ve israfının önlenmesi için gereklidir. Bu kapsamda, performans yönetimi, çağdaş kamu yönetiminin önemli konuları arasında yer almakta olup örgütlerin; verimlilik ve etkinlikleri ile varlıklarının devamı için rekabet üstünlüklerinin sağlanması konusunda yeni bir yaklaşım olarak görülmektedir.

Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing): Dış Kaynaktan Yararlanma (DKY) kavramı, bir örgütün başka bir örgüt için mal ya da hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacıyla kullanılmaktadır (Mieghem, 1999:954). DKY, örgütlerin misyon ve amaçlarını etkin olarak gerçekleştirebilmesi için kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmasını ve kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise, bu konuda uzmanlaşmış diğer örgütlere devretme stratejisidir (Quinn vd., 1990:60). Örgütler bu şekilde faaliyet alanlarında rekabet avantajı sağlayan öz yetenekleri dışındaki işleri, başka örgütlere yaptırmak suretiyle, hem kaynak tasarrufu sağlamakta, hem de yapı olarak küçülerek yalın hale gelmektedir (Koçel, 2013:385).

DKY yöntemi, aynı zamanda bir küçülme yöntemidir. Bu yolla yöneticiler, tüm enerjilerini asıl uğraşı alanlarına yoğunlaştıracaklarından, çevrede meydana gelen değişimleri daha çabuk kavrama ve ona göre gerekli önlemleri zamanında alma ya da fırsatı yakalama imkânına kavuşurlar. DKY, reorganizasyon çalışmaları içinde önemli bir yer işgal etmekte ve bu nedenle reorganizasyon çalışmaları sonucu önerilen alternatiflerden birisini oluşturmaktadır (Timur, 2008:101).

DKY Aşamaları (Stages of Outsourcing): Dış kaynak kullanımına ilişkin sürecin nasıl işleyeceğini gösteren pek çok modellerden birisi aşağıda tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4: Dış Kaynak Kullanma Süreci

Adımlar	Dış Kaynak Kullanma Süresi
1.Adım	Dış Kaynaklara İhtiyaç Duyma
2.Adım	Örgütün İhtiyaçlarını Belirleme
3.Adım	Dış Kaynaklardan Yararlanma Kararını Verme
4.Adım	Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisini Değerlendirme
5.Adım	Teklifi Hazırlama ve İhtiyaçları Formüle Etme
6.Adım	Dış Kaynakları Değerlendirme
7.Adım	En Uygun Dış Kaynağı Seçme
8.Adım	Tedarikçi Kurum ile Sözleşme Yapma
9.Adım	Tedarikçi Kurum ile Örgüt Arasında Etkin Bir İletişim Ağı Kurma ve Bunu Yönetme

Kaynak : Tuncer P., Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri, Çev. Ümit Şensoy, Bursa, Ekin Yayınları, 2011, Sf.255.

Örgütler üretecekleri mal ya da hizmetleri kendileri üretmek yerine, daha düşük maliyet ve daha yüksek kalite düzeyinde, yeterli uzmanlığa sahip olan örgütlere yaptırmaktadırlar. Böylece, kendileri belirli konularda ya da işlerde uzmanlaşmakta, diğer mal ya da hizmetleri de, bu konuda uzmanlaşmış olan örgütlerden temin ederek, işbirliğine gidilmektedir. Kısaca, örgütün her işi kendi işini yapması yerine, asıl faaliyet alanı dışındaki işleri dış örgütlere yaptırmasıdır.

DKY, örgütler faaliyet alanlarındaki diğer örgütlerle ortaklaşa çalışarak asgari ölçüde emek ve maliyet ile azami ölçüde iş yapabilmeyi ifade etmektedir. Bu kapsamda DKY, işletmenin temel yeteneklerinden olmayan faaliyetlerin, konusunda uzman ve etkili bir hizmet sağlayıcıya devredilmesidir (Türksoy ve Türksoy, 2007:83). Örgütlerin 21. yy.da ayakta kalabilmeleri için değişime ayak uydurabilecek esnek bir yapıya sahip olmalarına bağlıdır. Bu nedenle örgütler, değişime uyum sağlayabilmek, piyasadaki dalgalanmalardan daha az etkilenmek, son teknolojilerden ve bilgi birikiminden yararlanabilmek amacıyla, dış kaynak kullanımına yoğun bir biçimde başvurmaktadırlar.

2.1.5. Değişime Karşı Direnç

Örgütsel değişim, örgütlerin mevcut durumdan gelecekte etkinliklerini arttırarak arzu ettikleri bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Gareth, 1998:511). Günümüzde her alanda değişim ve öğrenme nasıl kaçınılmazsa bunlara karşı direnç de o derece kaçınılmaz olacaktır. Örgütlerde çalışanlar birçok nedenle değişime karşı direnirler veya değişime olan ihtiyacı anlayarak, örgüt yöneticilerine değişim konusunda yardımcı olurlar (Daft, 1993:371). Örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan bu değişime engel olmak, güvensizlik, şüphe, gecikme veya değişimi önleme gibi çalışan davranışlarına, değişime direnç adı verilir (Yalçın, 2002:105). Örgütlerde birçok süreçte hızlı değişim olmasına rağmen, aynı kalan, değişmeyen ve kaçınılmaz olan tek şey, değişime direnç olgusudur. Bir örgütte değişim süreci başlatıldığında, genellikle süreç içerisinde, o değişime karşı direnç de ortaya çıkmaktadır (Goldstein, 1988:16). Çok sayıda araştırma, değişimi başarmanın zor olduğunu ve bir değişimin örgütün geleneksel davranış, güç, kültür ve yapısı üzerinde önemli bir etkiye yol açtığında direnme ile karşılaşabileceğini ortaya koymuştur (Harvey ve Brown, 1988:157-157). Zira örgütlerde işgörenlerin değişime adaptasyonu kolay olmadığından, ikna sürecinin sonuna kadar değişime direnç göstermektedirler. Önemli olan direnç durumunu iyi yöneterek, örgütteki değişim yönetimi uygulamalarına zarar verilmesini önlemektir.

Değişime direnç konusunda örgütlerde, işgörenler tarafından yapılan direnç halini iyi yöneterek, değişim yönetimi uygulamalarına en az zararı vermesini sağlamak

önemlidir. Zira değişimin süreçlerini yaşayan örgütlerde, en önemli değer insan kaynaklarıdır (De Geus, 2002:15). Konu ile ilgili olarak, Brian ve arkadaşları tarafından, 2015 yılında yapılan çalışmada “Değişime dirençle projenin çapı, boyutu ve süresi arasında önemli bir ilişki bulunduğu belirtilmiş” ve Tablo 5’de görülen değişime direncin on iki davranış tipi ve tanımı yapılmıştır (Brian vd, 2015:1170-1179).

Tablo 5: Değişime Direnç Davranış Tipleri

Davranış Tipi	Tanımı
Gönülsüz itaat	Gerekli olanın en azını yapma, şevk eksiliği, ihtiyatlı ve tedirgin
Geciktirme	Şifahen onaylamak, ancak harfi harfine uymamak, savsaklamaya çalışmak, ağırdan almak.
Yetersiz şeffaflık	İhtiyaç duyulacak bilginin uygulama süresince saklanması.
Eğitimi sınırlamak	Değişim mesajının yayılmasından kaçınmak veya sınırlamak.
Tartışma ve açık eleştiri	Sözlü olarak karşı çıkma ve/veya değişim uygulamasında hatalar bulma.
Engellemek ve düzeni bozma	Açıkça sabotaj, engelleme, değişim sürecini baltalama.
Olumsuz sözler yayma	Olumsuz düşünceler ve dedikodular yayma, korkuya başvurma.
Sonlandırma	Gönüllü veya gönülsüz olarak örgütteki veya projedeki görevinden ayrılma.
Eskiye dönme	Uygulama esnasında geleneksel uygulamalara geri dönme.
Yanlış yönlendirilmiş uygulamalar	Belirlenmiş süreç, hedef ve metotların haricinde uygulamayı değiştirme.
Değişimi güçleştirme	Uygulamada mükemmeli engelleme için çabalamak.
Dış etkiler	Dış kaynaklardan gelen olumsuz geri beslemelere karşı davranışlarda bulunma.

Kaynak: Brian C. Lines a, Kenneth T. Sullivan b, Jake B. Smithwick b, Josh Mischung, 2015, Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations, International Journal of Project Management 33 (2015) 1170–1179.

Tabloda direnç davranışları ve tanımlarında görüldüğü gibi, örgütlerde değişime direncin, örgütün misyon, vizyon ve örgütsel değerleri ile uyumlandırılmadığı durumlarda oluşacak olan, işgörenlerin bu davranış türleri, örgütlerin varlıklarına tehdit olarak ortaya çıkacaktır.

Örgütlerde zaman zaman örgütün işleyişine, amaç ve hedeflerine engel teşkil edecek tutum ve davranışlar görülmektedir. Bu davranışlar örgütsel norm ve değerlere ters düşen davranışlardır. Bu davranışların çoğu, örgüt içi gruplar arası veya bireyler arası yıkıcı rekabet sonucu ortaya çıkmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2013:643). Örgütlerde değişim ve yenilikle ilgili kararlar çalışanlarda güvensizlik, anlamsızlık ve çaresizlik yaratacak şekilde uygulamaya konursa, yabancılaşma oluşur. Yabancılaşmış işgörenlerin

de motive edilmeleri veya örgütle bütünleşmeleri oldukça güçtür (Yeniçeri, 2002:133). Bir örgütteki işgörenlerin yapıcı gücünü işletmeye katması, sadece bir “kapasite” veya “kudret-bilgi-nitelik” sorunu değil, bir “arzu etme”, “istemek” ve diğer deyimle “çalışanların kendi amaçlarıyla, örgütün amaçları arasında bir bağlantı kurabilmesi” sorunudur. Bu durum, işgörenin kendini işletmeye ait olarak görmesi kadar, işletme amaçlarını kendisine ait görmesi anlamını da taşır (Koçer, 1970:82).

Mevcut duruma alışan örgüt kültürü değişime direnç gösterecektir. Zira örgütlerdeki grupların örgüt içindeki etkinliklerinde olumsuz yönde meydana gelen değişimler işgörenlerin davranışsal tepkilerine neden olmaktadır (Anderson ve Barker, 1996:17). Bu hususu Taşel (2013:72), “İnsanlar, değişmemenin acısı değişimin getireceği acıdan daha fazla oluncaya kadar değişmezler.” şeklinde ifade etmektedir. Bu nedenle, örgütteki insan unsurunun, değişime dirençlerinin kırılarak harekete geçirilmesi önem arz etmektedir.

Örgütlerde işgörenlerin birçoğu işgal ettikleri pozisyonları ile ilgili bulunduğu durumdan şikâyetçi olmamasına rağmen, değişme olgusundan korkar. Çünkü insanların daima değişime karşı olduğu popüler bir efsanedir (Hussey, 1997:299). İşgörenler, değişime; iş, kişisel ve sosyal nedenlerden dolayı direnç gösterirler. Ancak, değişime direncin olumsuz yönlerinin yanında olumlu yönleri de vardır. Zira direnç sayesinde değişim ile ilgili önerilerin tekrar gözden geçirilmesi imkânı doğmaktadır. Ayrıca, değişime direncin ortadan kaldırılması veya hafifletilmesinde, değişim elemanlarının izleyebileceği yolları, aşağıda beş grupta toplamak mümkündür (Koçel, 2013:679-686):

1. Katılım,
2. Eğitim ve iletişim,
3. Pazarlık,
4. Zor kullanma,
5. Manipülasyon.

Çalışkan tarafından, değişime direnci azaltıcı etmenler aşağıda ana başlıklar altında belirtilmiştir (Çalışkan, 2007:177-182):

- Değişimi önceden haber vermek,
- İletişim,
- Katılım,
- Kolaylaştırma ve destek,
- Pazarlık,
- Manipülasyon ve birlikte hareket etme,

- Tehdit, baskı ve zor kullanma,
- Paylaşılan vizyon ortamı oluşturma,
- Bilgilendirme,
- İşgörene taviz verme,
- Çatışma Ortamını Yönetme.

Değişim yönetiminin başarısı; çalışanların dirençlerinin giderilmesine ve onların örgütsel değişimi benimseyecek ve destekleyecek bir hale getirilmelerine bağlıdır. Diğer yandan bireylerin değişime hazırlanması ve onu arzu eder bir hale getirilmeleri de değişime olan dirençlerini azaltır ya da yok eder. Değişimin gerektirdiği bilgi, beceri ve donanıma sahip olan çalışanlar, değişimi bir fırsat olarak algılar ve değişime direnmek yerine ona sahip çıkarlar (Tuncer, 2013:373-406). Değişimin gerekliliği, içeriği, kapsamı ve modeli yeterince izah edilebildiği takdirde, işgörenlerin, değişim yönetimi çabalarını içselleştirdikleri, sahiplendikleri ve yönetime gerekli desteği fazlasıyla verdikleri de görülmektedir (Broom, 2004:14).

Örgütlerde, değişimle ilgili olarak alınan kararlara işgörenlerin katılımı, değişime karşı oluşabilecek tepkileri büyük ölçüde önler. Zira çalışanların kendilerinin katıldıkları örgütteki değişim kararlarına karşı çıkmaları beklenmemektir. Bununla birlikte, kararlara katılımın gerçekleşmesinin uzun bir süre alacağını da unutmamak gerekir (Tokat, 1998:135-136). Değişimi yönetmenin anahtarı, değişimin kabul edildiği, anlatıldığı, izlendiği bir süreç oluşturmaktır (Harrison, 2001:11). Sonuç olarak; örgütlerin giderek artan ve küreselleşen rekabet ortamında hayatta kalmaları ve başarılı olmaları değişimi yönetmelerine bağlıdır (Turunç, 2006:107).

Örgütsel başarının artırılması ve örgüt hedefleri ile çalışanların beklentilerinin uyumlaştırılması konusunda değişim yönetimi kapsamında reorganizasyon sürecinde, kişisel çıkarlarının zedeleneceğini düşünen işgörenler, değişime karşı direnç göstereceklerdir. Bu nedenle, reorganizasyon sürecinde, örgütlerinde dirençle karşılaşan yöneticilerin, işgörenlerin örgüte bağlılıklarını tekrar kazanarak muhafaza edilmesi için büyük çaba göstermeleri gerekecektir.

2.2. Örgütlerde Reorganizasyon

Reorganizasyon, diğer bir tanımla ile yeniden yapılanma, örgütlerin değişimi ile ilgili bir kavramdır. Tezin araştırma konusunun bilimsel altyapısının irdelenmesi için reorganizasyonla ilgili teorik bilgiler bu kısımda incelenmektedir.

2.2.1. Reorganizasyonun Tanımı ve Önemi

Organizasyon sözcüğünden türeyen “Reorganizasyon” kavramı, örgüte en modern yaklaşımlara göre yeni bir düzen ve ruh vermek amacı ile girişilen çabaların tümü olarak kabul edilir (Işıl, 1965:34-35). Yönetim alanında çalışmalar yapan yazarlar, yeniden yapılanma kavramının ismi üzerinde bile ortak bir düşünce olmadığını belirtirken, literatürde yeniden yapılanma lehine oluşan yönelmeler onu, problemlere meydan okuyan bir sistem olarak sunmaktadır. Lehte ve aleyhte yapılan tüm bu tartışmalar her zaman bir ikilem oluşturmuştur (Knights ve Willmott, 2000:1).

Yeniden yapılanma; örgütlerin kültüründe, işleyişinde, yapısında ve çevresine uyumunda köklü değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Wendell vd., 2000:7). Değişimci hareketleri ortaya çıkarmak için değişimin yönetilebilecek bir süreç olarak görülmesinin (Adair, 2003:151) vurgulandığı bir başka tanımda ise; organizasyonun sorun çözme ve amaçlarına ulaşma etkinliğini artırma amacıyla, örgütün kültürünü, sistemlerini, davranışlarını, danışmanlar yardımıyla değiştirilen, planlanabilen ve yönetilebilen bir süreç olarak ifade edilmektedir (Bumin, 1979:20). Bu değişim sürecinde örgütler, “değişim mühendisliği” veya iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması gibi yeni yaklaşımlara yönelmişlerdir (Pira, 2000:3). Bunun sonucu olarak, örgütlerdeki amaçlar, görev ve sorumluluklar, politikalar ve yöntemler günden güne biçim değiştirmektedir (Şığva, 2001-28). Dünyada yaşanan bu değişikliklere bağlı olarak, örgütler de önemli değişiklikler meydana gelmekte ve bir uyum sorunu ile karşı karşıya kalmakta ve örgütlerde köklü bir reorganizasyon ihtiyacı doğmaktadır. Buna göre reorganizasyon, örgütlerin değişimle birlikte meydana gelen sorunlarını çözmeye yarayan yollardan birisidir (Özalp vd., 1992-131). Yeniden yapılanma anlamında reorganizasyon; örgütü gözden geçirme, revizyona ve kontrole tabi tutup ıslah etme, değişimler karşısında hayatta kalmak için yapılan çalışmalarla ilgili değişen koşulların yeni bir yapı içinde oluşturulmasıdır (Tosun, 1987:201).

Rekabetin en üst seviyeye ulaştığı süratle değişen ortamda, örgütlerin yönetim yapısı giderek karmaşıklaşmakta ve hızlı hareket edememenin ve değişime uyum sağlayamamanın sorunlarını yaşamaktadırlar (Kavrakoğlu, 1997:37). Timur (2008:94)’a göre reorganizasyon, mevcut organizasyon yapısının; değişen amaçlar, politikalar, çevre koşulları ve teknolojiler doğrultusunda gözden geçirilerek; yetki, sorumluluk ve haberleşme ilişkilerinin yeniden düzenlenmesi iken, Sürgit (1972:7) reorganizasyonu “bir sistemdeki aksayan yönlerin ve hataların ortadan kaldırılması, düzeltilmesi ve daha iyi işler hale getirilerek, o sisteme yeni bir şekil verilmesi” olarak tarif etmektedir. Başka bir

ifade ile “Yeniden Yapılanma” olarak adlandırabileceğimiz reorganizasyon kavramını Çetin (1996:1-2) ise, “rekabet gücünü arttırarak yaşamda kalabilmek, daha fazla kâr ve sürekli bir gelişme temposu içine girerek örgütün hızla değişen koşullara ayak uydurmak üzere baştan aşağı düzenlenmesidir.” şeklinde açıklamaktadır.

Akkaya ve Tükenmez (2007:182) ise, yeniden yapılanmayı “stratejideki ve örgütün varlık portföyündeki büyük bir değişim”, “örgüt kalitesini arttırmaya yönelik bir strateji” ve “çevresel koşullardaki değişime uyum sağlamak için örgütte ve stratejideki yoğun değişimler” olarak tanımlanmaktadır.

Reorganizasyonda, örgütlerin, kuruluş amaçlarında çeşitli nedenlerle meydana gelen değişikliklere uygun hale getirilmesi durumu söz konusudur. Bu nedenle, örgütlerde reorganizasyon, sistemli ve sürekli biçimde yapılan bir çalışmanın sonucunda belirginleşen “Yeniden Düzenleme” ihtiyacının sonucudur (Kalkandelen, 1976:21). Ankara Ticaret Odası kayıtlarına göre, şirketlerin ortalama ömürleri on iki yıldır. Ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin, sosyal bir varlık olan örgütler, tıpkı biyolojik varlıklar gibi, zamanla yaşlanır ve yetersiz hale gelirler. Örgütlerdeki bu yaşlanma ve yetersizleşmenin başladığının fark edilmesi ile birlikte, reorganizasyon yolu ile bu sistemsel sorun giderilebilmektedir (Timur, 2008:93; www.atonet.org.tr, 20.02.2016).

Thaens ve arkadaşları, yeniden yapılanmanın işletmelerde performansı ve süreç geliştirmeyi esas aldığını belirtmişlerdir (Thaens vd., 1997:21). Örgüt yapısının zaman zaman gözden geçirilmesi, “aksayan ve çevresine uyum sağlamayan yönlerinin yeniden değerlendirilmesi ve gelecekte en yüksek düzeyde verimle işletilecek bir şekle kavuşturulması için yapılan çalışmaların” tümü, yeniden yapılanmanın konusunu oluşturur (Yalçın, 2005:5).

Manganelli ve Klein de yeniden yapılanmanın, özellikle müşteriler için önem arz eden süreçlerin hızlı bir şekilde yeniden tasarlanması olduğunu belirtmişlerdir (Manganelli ve Klein, 1994:8-11). Burada, köklü gelişmeler sağlayabilmek için işletmenin organizasyon yapısının, kullanılan tüm süreçlerin ve bilişim sistemlerinin hep birlikte düşünülüp, yeniden yapılandırılması gerekir (Petrozzo ve Stepper, 1994:4). Buradan hareketle, yeniden yapılanma; çevrelerindeki değişimler karşısında örgütlerin rekabet üstünlüğü ve devamlılığını sağlayabilmeleri konusunda, örgüt içi faaliyet süreçlerinin, yönetim tarzlarının ve yapılarının yeniden tasarlanması olarak belirtilebilir.

Bir kısım akademik çevrenin olumsuz eleştirilerine karşın, Davenport ile Hammer ve Champy gibi yönetim düşünürleri, yeniden yapılanmanın, üretimde ve iş dünyasının ilerlemesinde etkili bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir. Davenport ve Manganelli de

yeniden yapılanmayı, işletmelerde geniş ölçüde verim artışı sağlayan bir oluşum olarak değerlendirmişlerdir (Davenport, 1998:1).

Küreselleşme nedeniyle, maliyet, kalite, hizmet ve hız konusunda şiddetli rekabet ortamı ve örgütlerin uluslararası büyük firmalarla yarışmak zorunda bırakmıştır. Bu ortamda örgütlerin; mevcut yapılarını sürekli değişim ve gelişim halinde tutarak, rekabet üstünlüğünü yakalayabilmeleri için daha yalın, esnek ve çevik bir organizasyon yapısında olmaları gerekmektedir.

2.2.2. Reorganizasyonun Amaçları

Dinamik bir toplumda, örgütlerin değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlamakta zorlandığı durumlarda örgüt yönetimlerinin yeniden düzenlenmesi zorunlu hale gelmektedir. Bu anlamda reorganizasyon, değişime karşı esnek bir yapıya sahip olmayan durağan örgüt yapısının düzenlenerek, günümüzde süreklilik arz eden değişime uygun bir yapıya kavuşturulması ve yönetimin modernleştirilmesi amacını taşımaktadır (Sürgit, 1972:12). Bu kapsamda, değişimin amacı; örgütlerin değişen iç ve dış çevre koşullarında, etkinlik ve verimliliklerini artırarak, işgörenlerin doyum sağlamalarına ve gelişmelerine imkân veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır (Çetin, 2008:116). Yeniden yapılanma ise, işletmedeki tüm süreçlerin radikal bir biçimde değiştirilmesinden ziyade, stratejik ve artı değer yaratan süreçlerin yeniden tasarlanmasıdır.

Reorganizasyonun amacı, çeşitli faktörler göz önüne alınarak, örgütü en uygun organizasyon yapısına ulaştırmaktır. Bu kapsamda, Özgener'e göre, örgüt yapısında reorganizasyonun aşağıdaki amaçlara hizmet etmesi gerekmektedir:

- Sürekli değişen şartlarda, orijinal ve yönlendirici düşüncenin gelişimine ortam hazırlamalıdır.
- Stratejik taleplere cevap verebilmeli ve çalışanların serbestçe hareket etmesine ve yeteneklerini kullanabilmesine imkân sağlayacak esneklikte olmalıdır.
- Yaratıcılık atmosferini üst düzeyde ortaya çıkarmak için hiyerarşik unsurları en aza indirecek şekilde düzenlenmelidir.
- Örgütün yöneticilerinin görüş ve karizması yüz yüze iletişime imkân tanımalıdır.
- Çalışanların hayallerini gerçekleştirebilmesi için "yetki devri" ve "özerk harekete" olanak tanımalıdır.
- Çalışanların değişimle iç içe yaşamasını öğrenmelerini ve değişimi bir fırsat olarak görmelerini sağlamalıdır.
- İşletmede denetim mekanizmasının işleyişini kolaylaştırarak çalışanların kendi performanslarını değerlemesi için gerekli ortamı sağlamalıdır (Özgener, 2000:24).

Reorganizasyonun temel amacı, örgütün en uygun organizasyon yapısına ulaştırılmasıdır. Bu nedenle, reorganizasyonun; sürekli değişen şartlarda örgüt yapısının uyumlaştırılması düşüncesinin gelişimine ve stratejik taleplere cevap verebilmesi, çalışanların yeteneklerini kullanabilmesine ortamı hazırlaması gerekmektedir. Bu kapsamda, örgüt yapısının bilgi değişimine imkân tanıyarak örgütte çalışanların değişimi bir fırsat olarak görmelerini sağlamalıdır.

Arıkan, örgütün en uygun organizasyon yapısına ulaştırılması için göz önünde bulundurulması gereken faktörleri şöyle sıralamaktadır (Arıkan, 1973:290):

- Örgütü amacına ulaştıracak en uygun yapının oluşturulması,
- Kişisel amaçların örgütün amaçlarıyla bütünleştirilmesinin sağlanması,
- Örgütün amaçlarına uygun nitelikte, fonksiyonel bölümlerin oluşturulması,
- Örgütte her işgörenin görev tanımlarının ayrı ayrı yapılması,
- Emir-komuta ilişkilerinin belirtilmesi,
- Örgütte etkili bir haberleşme sisteminin kurulması,
- Merkezîleşme ve merkezîleşmeme arasında, uygun bir denge ve esnekliğin sağlanması,
- Örgütte, zaman ve maliyet açısından uygun karar alma mekanizmasını oluşturacak yönetim bilgi sisteminin kurulması,
- Örgütün devamını sağlayacak nitelikte, yeterli ve bilgili personelin bulundurulması.

Reorganizasyon ile bir örgütteki aksayan süreç ve faaliyetlerdeki hataların düzeltilmesi ve işlerliğinin etkin hale getirilerek, sisteme yeni bir şekil verilmesi amaçlanır. Örgütün yeniden düzenlenmesinin amacı, örgütsel faaliyetler ve ilişkiler sisteminin çevresel koşullara ayak uydurabilmesini geliştirmek veya geliştirilmelerine ortam sağlamaktır.

2.2.3. Reorganizasyon İhtiyacını Gerektiren Nedenler

Yeniden yapılanmanın hareket noktasını “müşteri memnuniyeti” oluşturmaktadır. Müşteri memnuniyetinden yola çıkarak müşteriye, çevreye ve işe bakış açısı, iş yapma şekilleri, yönetim tarzları ve çalışanlara yaklaşım, organizasyonel yapının durumu, yeniden yapılanma sürecinde göz önünde bulundurulması gerekenler listesinin başında gelen konulardır (Barutçugil, 2004:182).

İç ve dış çevre faktörlerinin etkileri, kuruluş aşamasında yeterli görülen organizasyon yapılarını belirli bir zaman süreci sonunda yetersiz hale dönüştürebilmektedir (Özalp vd., 1992:132). Birçok örgütte deneyimli profesyonel

yöneticilerin varlığına rağmen, performans azalması görülmesinin nedeni, bu gibi örgütlerin kendilerini değişen çevreye uygun yenileyememeleri ve bu nedenle geçmişteki iyi hallerine dönememelerinden ileri gelmektedir (Barr vd., 1993:15). Bu nedenle örgütler dinamik yapıları ile sürekli bir değişim ve gelişim içindedirler. Zira değişen teknolojik, ekonomik ve sosyolojik yapıya göre örgütlerin de çevreye uyum için değişmesi gerekmektedir. Değişen koşullara uyum sağlaması için sürekli bir evrim içinde olan örgüt yapısına dinamik ve esnek bir karakter kazandırılması önemlidir.

Örgütlerin varlıklarını ve sürekliliklerini devam ettirebilmeleri için içinde bulundukları toplumsal, ekonomik ve teknolojik çevreye uymaları gerekmektedir. İç ve dış çevre faktörlerinin etkisi altında olduğundan dolayı, bu faktörlerdeki herhangi bir değişimin örgütlerde de değişime neden olacağı kaçınılmazdır. Bu kapsamda Yeşil ve Güven tarafından, pek çok örgütün, organizasyon yapısını ve işleyişini değiştirmeye zorlayan dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yeşil ve Güven, 2004:271):

- Yoğun rekabet sonucu müşterilerin talep ve beklentilerinin değişmesi,
- Satış sonrası hizmetlerin önem kazanması,
- Ekonomik koşullarda devamlı ve uzun süreli dalgalanmalar,
- Yasal ve sosyal koşullarda sürekli olarak değişim yaşanması,
- Teknolojinin hızla gelişmesi sonucu, yüksek teknolojiye sahip küçük ve orta boy örgütlerin rekabet güçlerinin artması,
- Seri üretimin önemini kaybederek, kişiye özel üretimin ön plana çıkması,
- Çok hızlı değişim ortamında, seri ve hızlı karar verme ve bu kararları en kısa zamanda uygulamaya koyma ihtiyacının belirmesi.

Dış çevre koşullarının yanında, kendi iç çevresinde yaşanan gelişmeler de örgütleri yeni arayışlara itmektedir. Örgütlerin yapılarının ve işleyişlerinin baştan sona yenilenmesini gerektiren, iç çevre faktörleri Taşlıyan ve Karayılan tarafından, aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Taşlıyan ve Karayılan, 2004:258-259):

- Örgütte çalışma yöntemlerinin ve üst yöneticilerin değişmesi ile yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkması,
- Yüksek işgören devir hızı ve devamsızlık oranı, çalışanların performans düzeylerinin düşük olması gibi istenmeyen durumların oluşması,
- Farklı bölümler ve kademeler arasında iletişim ile ilgili sorunların yaşanması,
- İşgörenler arası uyumsuzlukların çalışma ortamını bozacak ölçüde artması,
- Örgütlerin amaçlarına ulaşamamış olması gibi faktörler değişimin yapılmasını gerektirmektedir.

Aynı faktörler, kamuda faaliyet gösteren organizasyonlar açısından dikkate alındığında, benzer koşulların yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkardığı görülmektedir. Mevzuata bağlı merkeziyetçi yönetim anlayışı, hiyerarşik seviyelerin fazla olması ve aşırı kontrollerin yönetimi işlemez hale getirmesi, işgören memnuniyetine yönelik çalışmaların yok denecek kadar az olması, “kamu harcamalarındaki dramatik ölçütlere varan” kısıtlamaların mevcudiyeti, vatandaşların yönetimden talep ettiği hizmetlerin nitelik ve kalitesinin artması, politik ve sosyo-ekonomik alanlarda yaşanan dalgalanmalar ile teknolojik gelişmelerden yeterince yararlanılamaması gibi nedenler, kamu kurum ve kuruluşlarında yeniden düzenleme gereksinimini doğuran faktörler olarak belirlemektedir (Gökbunar vd., 2002:112-122; Balcı, 2003:197).

Örgütlerde yeniden yapılanma; yeni bir vizyon geliştirerek örgütün işinin yeniden tarif edilmesi ve örgütün tarif edilen yeni işine uygun olarak örgütü yeniden düzenlemek ve dizayn etmektir (Mangenelli, 1994:26). Bu kapsamda, organizasyon yapısını değiştiren ve yeniden yapılanmaya yol açan ana etmenleri Eren, şöyle sıralamaktadır:

- Hızlı ve ani değişim,
- Organizasyon boyutunun büyümesi,
- Teknolojiler karmaşıklığı nedeni ile farklı niteliklere sahip işgören gereksinimi,
- Eğitim düzeyinin yükselmesi sonucunda yeni insan kavramının, yetki devrinin önem kazanması sonucunda yeni güç kavramının ve insancıl-demokratik değerlerin geçerlilik kazanması sonucunda yeni organizasyon değerlerinin yöneticilerin bakış açılarını değiştirmesi (Eren, 1987:33-34).

Bu ana etmenler yanında, Bennis’e göre ise, örgütlerde reorganizasyona gitme zorunluluğunu doğuracak diğer etmenler aşağıda belirtilmektedir:

- Örgütte etkinlik ve verimliliğin düşük olması,
- Yeknesak bir politikanın tatbik edilememesi,
- Müşavir kademelerle icra kademeleri arasında anlaşmazlıkların bulunması,
- Kararlar ile uygulama arasındaki gecikme veya yanlış uygulama,
- Kontrol fonksiyonunun gerektiği şekilde çalışmaması,
- İşletmede genel bir huzursuzluğun varlığı (Bennis, 1969:20).

Örgütün kurulması, işletilmesi ve yeni ihtiyaçlara göre değiştirilmesi ya da yeniden düzenlenmesi yönetimin gereklerindendir. Örgütten amaçlanan yararların elde edilmesi, yönetsel gereklere uymakla mümkündür (Kalkandelen, 1976:10).

Organizasyonlarda işleri daha yaratıcı ve değişen şartlara uyumlu bir hale getirmek, ancak esnek bir organizasyon yapısıyla gerçekleştirilebilir (Cummings ve

Worley, 2005:5). Yeniden yapılanma, iş süreçleriyle birlikte gerek görüldüğü hallerde organizasyon yapısını da daha esnek, yalın ve dinamik bir hale getirmeyi hedefler. Bu ilke ayrıca aşağıda belirtilen kendine özgü kuralları da gerektirmektedir (Yılmaz, 2006:13)

- Bürokrasinin en aza indirgenmesi,
- Enformasyon teknolojisinin tüm kademelerde kullanılması,
- Yalın bir organizasyon yapısının kurulması,
- İşgörenlerin güçlendirilmesi ile yaptığı işin sorumluluğunu taşıyabilecek hale getirilmesi,
- Hizmet içi eğitim ve yetiştirme faaliyetlerinin süreklilik kazanması,
- İşgören motivasyonunu artırmaya yönelik çalışmaların yapılması,
- İş çeşitlendirme ve iş zenginleştirme tekniklerinden yararlanılması,
- İşgören performans ölçüm yöntemlerinin doğru ve adil bir şekilde yapılması.

Aslaner ve Timur da, örgütlerin varlıklarının devamı için yeniden yapılanmayı gerektiren nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Timur, 2008:94-97; Aslaner, 2010:17):

- Yeniden Saptanan Amaçlara ve Değişen Politikalara Uyum Sağlama: Değişen çevre koşulları çok defa kurumları amaçlarını değiştirmeye, yeni amaçlar edinmeye, ya da bazı amaçlarından feragat etmeye zorlamaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da, kurumlar organizasyon yapılarını sık sık gözden geçirmek yani reorganize etmek mecburiyetinde kalmaktadırlar.

- Değişen Çevre Koşullarına Uyum Sağlamak: Çevre, örgütün içerisinde faaliyette bulunduğu tüm canlı varlıkları da kapsayan ögelerin bütünüdür. Bu nedenle, organizasyon dizaynında göz önünde tutulması gereken hususların en başında, çevrenin talep ve ihtiyaçlarına etkin ve verimli bir şekilde cevap verebilme yeteneği yer almaktadır.

- Yeni Teknoloji Almak: Teknoloji, çevrenin en hızlı değişen ögesidir. Teknolojik alandaki değişimler, kurumlara büyük faydalar sunduğu gibi, onların mevcudiyetini de tehlikeye sokabilmektedir. Geliştirilen yeni teknolojilere örgütlerin ayak uydurması, hayati önem taşımaktadır. Zira yeni teknoloji demek, yeni hizmet talebi ve örgütlerin sorumluluk alanlarında yeni sorumluluklar anlamına gelmektedir (Özalp, Şakar, Haşit 1992:136).

- Ürün ya da Hizmetten Yararlananların Sayısında Meydana Gelen Artışa ya da Azalışa Cevap Vermek: Örgütün hizmetlerinden istifade edenlerin sayısında azalma meydana geldiğinde ise, örgüt ister istemez kapasiteyi azaltma, faaliyetten tamamen

vazgeçme ya da hizmete olan talebi artırmak için maliyeti düşürüp kaliteyi yükseltme gibi yeni alternatiflerin arayışına girer. Alternatiflerin hangisi seçilirse seçilsin, seçilen alternatifin uygulamaya konulması için örgütün mevcut organizasyon yapısının gözden geçirilmesi gerekir (Timur, 2008:97).

- Yeni Ürünler Üretmek ya da Hizmetler Sunmak: Örgütün üretmediği bir ürünü üretmeye ya da sunmadığı bir hizmeti sunmaya karar vermesi, o örgütün mevcut organizasyon yapısında bir değişikliği gündeme getirir. En azından, üretilecek yeni ürün veya sunulacak yeni hizmet nedeniyle kurulacak yeni birim ya da birimlerin eklenmesi suretiyle, örgütün mevcut organizasyon yapısının genişletilmesi; görev, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin yeniden gözden geçirmesi söz konusu olacaktır (Timur, 2008:97-98)

- Etkinliği Yükseltmek ve Verimliliği Artırmak: Bütün reorganizasyon çalışmalarının temel amacı, etkinliği yükseltmek ve verimliliği arttırmaktır.

Örgütlerin rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve verimliliği artırabilmeleri, örgüt içindeki ve dışındaki değişimlere uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, işletmeyi değişen çevreye uyumlu hale getirmek, rekabet gücünü artırmak, faaliyetlerini daha hızlı, daha ucuz ve daha kaliteli hale getirerek, müşteri memnuniyetini en üst seviyede sağlamak örgütlerin ihtiyacıdır. Bu ihtiyacın karşılanması ile rekabet üstünlüğü sağlamak ve devam ettirmek için yaratıcı ve yenilikçi olmak ile bu durumu sürekli hale getirmek örgütler için yeniden yapılanmayı gerekli kılmaktadır.

Örgütler, açık sistemler olarak çevresini etkilediği gibi, çevreden de etkilenmektedirler. Örgütleri anlamak, geliştirmek, yön vermek ve değişen şartlarda hedeflerine sapmadan ulaşmalarını sağlamak için örgütü etkileyen faktörlerin bütüncül olarak analiz edilmesi gerekmektedir (Gültekin, 2014:23). Bu kapsamda, örgütler kendi sisteminin dışındaki çevreyle sürekli etkileşim içindedirler (Yüksel, 2007:43). Bu durumda insan kaynakları yöneticisi, örgütü iç ve dış faktörlerin etkileşiminden doğan ilişkiler bütünü olarak algılamak, tüm koşulları da bilmek zorundadır (Çetin ve Özcan, 2013:13).

Yayman ise, örgütlerde reorganizasyona yol açan etkenleri sekiz başlık altında toplamaktadır (Yayman, 2008:50). Bunlar;

1. Hizmetlerin etkin ve verimli üretilmemesi,
2. Kaynakların rasyonel kullanılamaması,
3. Koordinasyon ve işbirliği alanındaki sorunlar,
4. Yönetime katılımdaki yetersizlikler,
5. Örgüt yapısından kaynaklanan sorunlar,

6. Merkeziyetçilik,
7. Yönetime duyulan güvensizlik,
8. İdareyi geliştirme çalışmalarının yetersiz kalmasıdır.

Literatürde, 1990'lı yıllarda başlayan yönetimde “değişim” anlayışı, bilişim ve teknoloji alanındaki gelişmelerle, günümüz örgütlerinin varlıklarının devamı ve sürdürülebilirliği için zorunluluk halini almıştır. Hatta değişimin sadece yapılmış olması yeterli gelmemekte, örgütlerin bütün faaliyet alanlarında değişim ile dönüşümü sağlayabilmiş olmasının yanında, sürdürebilir olması da örgütsel değişim için gerekli hale gelmiştir.

Bir örgüt, aynı kalitedeki mal ve hizmeti rakiplerinden daha düşük maliyetle müşterilerine sunabiliyorsa, müşterileri için farklı ve taklit edilmesi güç mal ve hizmetler üretebiliyorsa veya belirli bir müşteri grubuna odaklanarak onların ihtiyaçlarını karşılamayabiliyorsa rakiplerine karşı avantaj elde edebilir. Bu şekilde örgütler uzun vadede, faaliyet alanlarında kendine iyi bir yer edinmek isteyen için rakiplerine karşı üstünlük sağlamak zorundadırlar (Porter, 1990:4-44).

Günümüzde, insan hayatının devamı ve gelişmesi için örgütlerin gerekli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle örgütler, faaliyet alanlarında diğer örgütlere üstünlük sağladıkları yeteneklerini ve kaynaklarını geliştirmeye çalışmalıdırlar. Örgütlerin varlığının devamı ise faaliyet alanlarında M. Porter'ın rekabet stratejisinde belirttiği gibi, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğünü sağlayabilmelerine bağlıdır. Rekabet üstünlüğü de ancak, örgütlerin faaliyet alanlarında ürünlerini veya hizmetlerini rakiplerinden daha hızlı, ucuz ve kaliteli olarak üretip müşterilerine sunmaları ve bu faaliyetlerini de devamlı olarak sürdürebilmelerine bağlıdır.

Yeniden yapılandırma açısından SİKY ile ilgili yapılan araştırmalarda (Kandemir, 2004:194);

- Örgütsel ve işlevsel düzeyde yönetim yaklaşımının benimsenmesinin örgüt performansı açısından önemli etki ve sonuçları olduğu,
- Örgütsel stratejilerin uygulanması ve amaçlara ulaşmada SİKY anlayışının ve uygun İK stratejilerinin benimsenmesinin önemli bir role sahip olduğu,
- Amaç ve stratejilerin gerçekleştirilmesinin temelde insan unsuruna bağlı olduğu, o yüzden insan unsurunun örgütün SİKY açısından örgütün başarısı için büyük bir öneme sahiptir.

Yalçın, tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise (Yalçın, 2007:325);

- Bilgi teknolojilerinin yeniden yapılanma kapsamında, değişim nedenlerinden sayıldığı,
- Yeniden yapılanmanın da değişim için kullanılan araçlardan biri olduğu,
- Yeniden yapılanma çalışmalarında bilgi teknolojilerinin son derece önemli olduğu,
- Yeniden yapılanma sacayağını oluşturan bilgi teknolojileri, insan kaynakları, organizasyonun kültürü ve organizasyonun yapısı arasındaki ilişkini hipotezinin desteklendiği,
- İnsan kaynakları alanına giren; insan kaynakları planlaması, işe alım, seçim ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, ücretlerin analizi, performans değerlendirme, çalışan kârları analizi ile sağlık, güvenlik ve emniyet konularının insan kaynakları bilgi sistemleri tarafından desteklenen alanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İnsan hayatının her alanında bulunan örgütlerin asli kaynağını, yine insan unsurunun teşkil ettiği, insan kaynağının örgütlerin diğer üretim veya hizmet kaynaklarını harekete geçiren unsur olduğu, bu nedenle örgütlerde günümüz koşullarında değişimin ve dönüşümün kaynağının, gelecekte ulaşılması hedeflenen durumlar da dikkate alınmak suretiyle, örgütsel faaliyetlerde etkinlik ve verimliliğin sağlanması ile mümkün olmaktadır. Bu durum da ancak, örgütlerde varlığın sürdürülebilmesi için geleceğin kontrol altına alınması ve geleceğe hazırlıklı olunması maksadıyla, değişim ve dönüşümü sağlayacak olan SİKY'ni gerekli kılmaktadır. Örgütlerin yönetimlerinin, İKY'ni stratejik bakış açısı ile ele almaları, İK yönetimine stratejik yaklaşım içinde olmalarını gerektirmektedir.

Örgütler; misyon, vizyon ve temel değerlerine göre faaliyetlerine devam ederken, bilim ve teknolojik gelişmelerin gelecekte ulaşacağı seviye de öngörülerek, geleceğe hazırlıklı olmaları için iş yapma usul ve süreçleri ile, örgütsel yapılarında değişim ve dönüşüm ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenecek bu örgütsel yapı, usul ve süreçlerdeki değişim ve dönüşüm ihtiyaçlarının karşılanması ve bu sürecin devamlı kılınması, örgütlerde reorganizasyon ve yeniden yapılanma ile ilgili değişim-dönüşüm sisteminin kurularak işletilmesini gerektirmektedir.

2.2.4. Reorganizasyonun Süreç ve Aşamaları

İşletmeleri değişmeye zorlayan çok çeşitli nedenler vardır. Çevre şartlarının değişmesi, rekabetin şiddetlenmesi, işletmeye yeni üyelerin alınması, yeni bölümlere ihtiyaç duyulması, yeni bir stratejinin devreye sokulması, endüstri yapısının değişmesi,

yasal değişiklikler, makroekonomik trendler ve işletmelerin uygulamış olduğu işlemlerin gerekli başarıyı sağlayamaması gibi faktörler değişimi kaçınılmaz yapmaktadır (Erken ve Argın, 2000:8). Bu kapsamda, çağdaş işletmeler için değişim, geçici ve anlık bir işlem değil, süreklilik arz eden bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Yeniçeri, 2002:158).

Her örgütün yapısı, değerleri ve yönetim felsefesi farklılık gösterdiğinden, izleyeceği süreç de kendine özgü nitelikler taşımakta olup örgütlerin yeniden yapılanmasında geliştirilmesi ve uygulanması gereken sistem ve yöntemler de örgütler arasında farklılık göstermektedir (Boonstra, 2004:4-5; Appleton, 1998:292).

Yeniden yapılanma, dinamikleri bir döngüden ibarettir ve bu döngü, Göker'e göre aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Göker, 1996:16):

- Örgütteki mevcut durumun analizi yapılır.
 - Faaliyet alanındaki gelişmeler takip edilerek değerlendirilir.
 - Bu gelişmelerin örgüte olan muhtemel etkileri belirlenerek yeni fırsatlar tespit edilir.
 - Örgütün vizyonu kapsamında kısa, orta ve uzun vadede, örgüt müşterileri ve müşteri taleplerinin neler olacağı konusunda tahminler yapılır.
 - Tespit edilen noktalar kapsamında, yeni stratejiler belirlenir.
 - Yeni teknolojilerin belirlenmesi, bunların ya transfer edilmesi ya da örgüt tarafından geliştirilmesi sağlanır.
 - Örgütün esnek bir düzene oturtulması ve verimliliğinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yürütülür.
 - TKY kavramının örgüte getirilmesi ve kaliteyi yükseltirken maliyetlerin düşürülmesi hedeflenir.
 - Örgütün tespit edilen yeni stratejilere uygun olarak yeniden düzenlenmesi yapılır. Bu kapsamda, değişime açık, yetenekli ve yeterli kadroların iş alınarak, bunların eğitimi yapılır ve geliştirilmeleri sağlanır.
- Reorganizasyon sürecinin şematik bir şekilde olmasının belli yazılı kurallar çerçevesinde, doğru ve açık bir şekilde anlaşılması da, benimsenen düşüncelerden bir diğeridir. Bu şekilde düşünen Kalkandelen'e göre, reorganizasyon çalışmaları aşağıdaki gibi yürütülmelidir Kalkandelen (1976:53):
- Örgütün ana amaçlarına ulaşmak için yeni stratejisi ve politikaları tespit edilir.
 - Organizasyon yapısındaki pozisyonların birbirine göre durumları ve örgütsel ilişkileri belirlenir.
 - Yönetim fonksiyonlarının görev, sorumluluk ve yetkileri belirlenir.

- Yöneticilik görevlerini yürütecek kişilerin nitelikleri belirlenir.
- Örgütün işletilmesinde prosedürler belirlenir.
- Tüm organizasyonun hiyerarşik bir düzen içinde uyumlu olarak çalışmasına yardımcı olacak ve yönetime bilgi akışını sağlayacak en uygun rapor sistemi düzenlenir.
- Nihayet, yapılan tüm reorganizasyon çalışması bir doküman olarak hazırlanır.

Timur (2008:101-103) ise, örgütlerde reorganizasyon sürecini aşağıda yazılı beş adımda tanımlamaktadır:

1. Amacın Saptanması: Gerek organizasyon gerekse reorganizasyon çalışmalarının temelini “amaç” oluşturmaktadır. Amaç, açık ve net olarak bilinmedikçe, ne organizasyon ne de reorganizasyon çalışmalarına başlamak mümkündür.

2. Organizasyon Analizinin Yapılması: Mevcut organizasyon yapısında bir aksaklığın olup olmadığının, varsa bu aksaklığın neler olduğunun, ortaya çıkarılması gerekmektedir.

3. Yeni Bir Organizasyon Şemasının Oluşturulması: Organizasyon analizinden ve bu analiz esnasında elde edilen verilerden, yeni bir örgüt şeması oluşturulur.

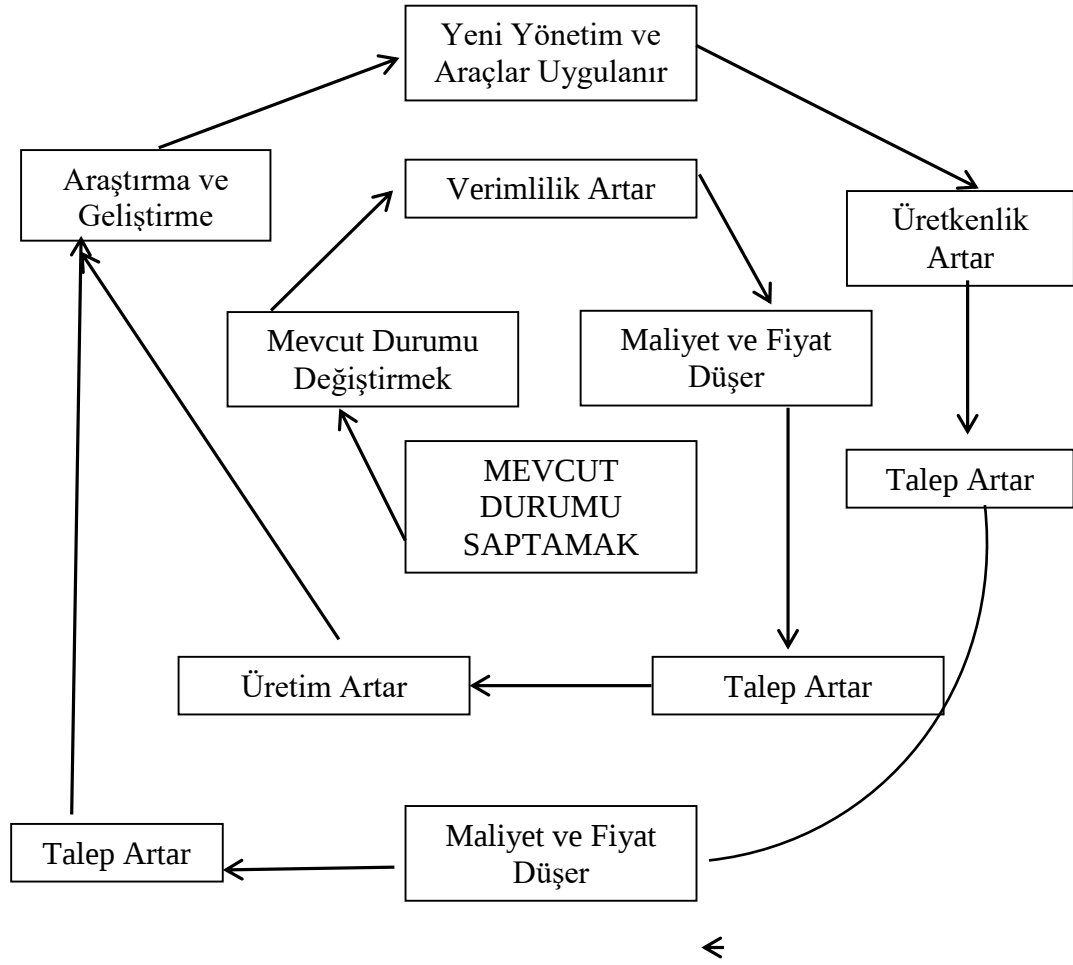
4. Oluşturulan Örgüt Şemasının İlgililerle Tartışılması: Örgüt için oluşturulan yeni organizasyon şeması, özellikle örgütün üst düzey yöneticileri arasında tartışılmaktadır.

5. İş Tanımlarının Yapılması ve İş Gereklilerinin Saptanması: İş analizlerinden elde edilen veriler doğrultusunda, her pozisyonun iş tanımları ile bu pozisyonlara atanacaklarda aranacak tüm nitelikler belirlenmektedir.

Hammer ve Champy’ye göre ise, yeniden yapılanma uygulamalarına gereksinim duyan üç tür işletme vardır (Hammer ve Champy, 1994:34):

- Birinci grupta, finansal olarak son derece ciddi sorunlar yaşayan, yüksek oranda pazar payı kaybına uğrayan, performans ve verimliliklerinde önemli düşüşler yaşayan işletmeler yer alır.
- İkinci grupta, bu tür sorunlarla henüz karşılaşmamış ancak her an iç veya dış tehditlere maruz kalabilecek işletmeler vardır. Bu işletmeler, değişen müşteri talepleri, yeni rakipler, değişen sosyo-ekonomik çevreyle karşılaşmanın eşiğindedirler.
- Üçüncü grupta ise, önemli sorunları olmayan işletmeler bulunmaktadır. Ancak bu işletmelerin yöneticileri, yeniden yapılanmayı rekabette üstün konumu yakalayabilmek için uygulamak isterler.

Şahin (1982:25-26)'e göre ise, bir döngüden ibaret olan reorganizasyon süreci Şekil 5'te verilmiştir.



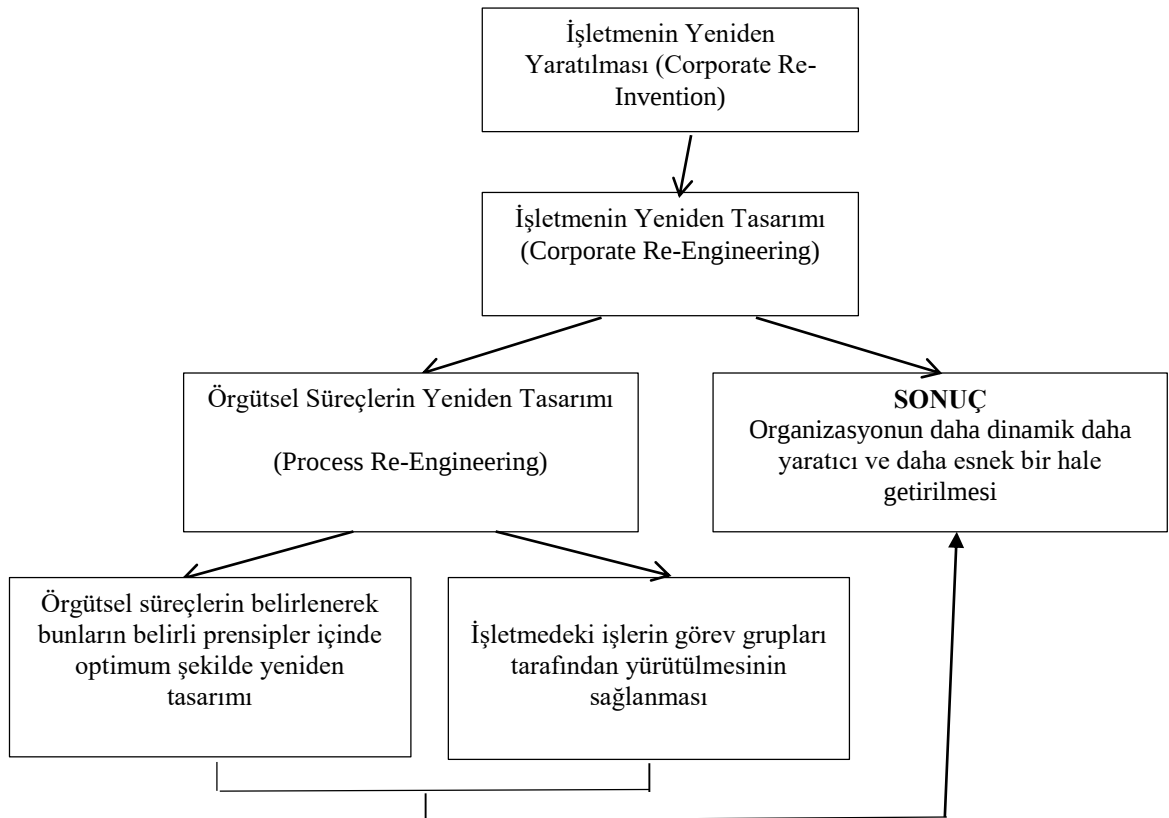
Şekil 5. Reorganizasyon Süreci

Kaynak: Şahin M., "Yönetimde Yeniden Düzenleme" Anadolu Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi Cilt:18 Sayı:1 s.26, 1982.

Yukarıda Şekil-5'deki reorganizasyon sürecinde, her şeyden önce örgütün mevcut durumu saptanmaktadır. Mevcut durum, çevreye uygun bir biçimde değiştirilerek verimlilik artışı sağlanmaktadır. Verimlilik artışı sonucunda, maliyet ve fiyat düşmekte, talep artmaktadır. Talebin artması, işletmelerde üretimi artırmaktadır. Bu durum da araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem verilerek, üretimde yeni yöntem ve araçların kullanılmasını gerektirmektedir. Yeni yöntem ve araçların kullanılması da işletmelerin üretimini artırmaktadır. Üretimin artması, birim maliyeti ve fiyatı düşürmekte, fiyatın düşmesi bu kez yeniden talebi artırmaktadır. Bu yolla örgütler geriye doğru işleyen döngüden kurtularak ileriye doğru işleyen döngüye girmektedirler.

Yeniden yapılanma sürecinde işletmenin yeniden keşfedilmesi aşamasında; yeni bir vizyon geliştirerek, işletmenin işinin yeniden tanımlanması, işletmenin yeniden tasarımı aşamasında ise işletme için geliştirilen yeni iş tanımına göre, işletmenin yeniden tasarlanması yapılır (Erken ve Argın, 2000:10). Bowman ve Singh (1993:8-11) tarafından, kar amaçlı örgütlerde yeniden yapılanma çalışmalarının; çevresel değişime, özellikle işletme revizyonu çalışmaları ile adapte olma gayretleri açısından portföy, finans ve örgütün yapısında olmak üzere üç alanda yapılacak değişiklikleri içerdiği belirtilmektedir.

Yeniden yapılanma süreci genel olarak, aşağıda şekil 6'da belirtilen iki ana aşamadan oluşmaktadır. İşletmenin yeniden keşfedilmesi (Corporate Re-Invention) ve işletmenin yeniden tasarımı (Corporate Re-Engineering) (Çetin, 1996:11; Mangenelli ve Klein, 1994:26):



Şekil 6. İşletmenin Yeniden Yapılanma Süreci

Kaynak: Canan Ç., *Yeniden Yapılanma Girişimcilik Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.11

Yukarıdaki şekilden de izlenebileceği gibi, yeniden yapılanma sürecinde izlenecek aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Canan, 1996:11):

- Mevcut durumun saptanması,

- Mevcut durumun değiştirilmesi,
- Yeniden düzenlemenin uygulamaya konulması,
- Uygulamanın denetlenmesi.

Yeniden yapılanmanın birinci aşamasında, örgütün iş sahasının yeniden tanımlanması yapılarak, aynı sektörde faaliyetine devam edip etmeyeceği, ne tür stratejiler uygulayacağı vb. gibi çalışmalarla örgütün yeni konumu belirlenmektedir (Çetin, 1996:8). Şişman (2007:41-62) tarafından, yeniden yapılanmanın birinci ve ikinci aşamalarında izlenmesi gereken süreçler aşağıda belirtilmiştir:

Birinci aşamada;

- İşletmenin temel yeteneklerinin tanımlanması,
- Stratejik planlamanın örgütün misyon, vizyonu çerçevesinde yapılması,
- Yeniden yapılanma için organizasyonel birimlerin oluşturulması,

İkinci aşamada ise;

- Örgütsel süreçlerin yeniden tasarımı,
- Süreçlere ilişkin teknik ve sosyal tasarımların gerçekleştirilmesi,
- Yeniden yapılanmanın uygulanması,
- Kontrol çalışmaları ve sürekli gelişmenin sağlanması adımları izlenmektedir.

Yeniden yapılanma sürecinin gerekliliği konusunda alınan ortak karardan sonra, uygulama düzeyinde neler yapılması gerektiğinin, yani uygulanacak yeni yöntemin tanımının yapılması ve bu tanımın organizasyonu oluşturan bütün ekip üyeleri tarafından tam anlamıyla kavranabilmesi yolunda çalışmalar yürütülmektedir (Vardar, 2001:31). Naisbitt ve Aburden (1985:45-78) tarafından, örgütlerin yeniden yaratılması aşamasında, aşağıda belirtilen dokuz unsurun göz önüne alınması gerektiğinin altı çizilmektedir. Bunlar;

1. En yetenekli kişilerin örgüte çekilmesi,
 2. Örgüt için cazip bir çevrenin oluşturulması ve geliştirilmesi,
 3. Performans ve yenilenmeyi ödüllendiren sistemlerle, çalışanların hisse sahiplerine dönüştürülmesi,
 4. Kadrolu çalışmanın yerini sözleşmeli çalışmaya bırakması,
 5. Klasik yönetim şeklinin yerini bilgi ağılı yönetim şekline bırakması,
 6. Örgütün kendisini girişimciler birliği olarak yeniden yaratması,
 7. Yeniden yaratılan örgütte kalitenin önemli bir unsur olarak kabul edilmesi,
 8. Sezgi gücünün önem kazanması,
 9. Değişen pazarda rekabetin keşfedilmesidir.
- Örgütün yeniden dizaynı, gerekli olmayan işlerden kurtulmak ve o işleri yapmanın

daha iyi yollarını bulmak için işi en başından sonuna kadar yeniden düşünmek anlamına gelmektedir (Daim, 1995:29). Başka bir ifade ile örgütün yeniden dizaynı; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla, örgütsel süreçlerin yeniden düşünülmesi ve köklü bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Hammer ve Champy, 1994:29-31).

Yeniden yapılanma çalışmalarının performans üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ileri süren bir görüşe göre ise “örgütsel değişim öldürücü olabilir ama buna dayanılabilirse sağlığa kavuşulabilir” denilmektedir; yani yeniden yapılanmanın tehlikeli bir periyot olduğu, ama bu periyot atlatılırsa örgütün iyi bir performans göstereceği ileri sürülmektedir (Gerhard vd., 1996:1).

2.3. Reorganizasyon Sürecinde Kullanılabilecek Örgütsel Formlar

Günümüzde yaşanmakta olan hızlı değişim eğilimleri, sorunları ile birlikte çözümlerini de beraberinde getirmektedir. (Doyle, 1998:6) Bu değişken ortamda, örgütler de çevreye adapte olabilecek yetenekleri sağlayacak esnek yapıları kazanmaya çalışmaktadırlar. (Grieves, 2000:3) Değişikliklere ve farklılıklara uyum yeteneği olarak ifade edilen esnek yapılar, örgütlerin organizasyon yapıları, teknolojileri, insan kaynakları, çalışma şekilleri, kaynak kullanımı, üretim süreçleri ve pazarlama stratejilerini değiştirerek daha dinamik bir yapı oluşturmalarına neden olmaktadır. Bu çabalar, değişim trendini yakalama veya değişimi gerçekleştirme amacıyla verilen bir tepki olarak değerlendirilmektedir (Brockbank, 1997:65). Değişime karşı örgütlerin faaliyet alanındaki rekabet şartlarının gerektirdiği özellikleri kazanma çabası, örgütleri kendi öz yeteneklerine dönme ya da öz yeteneklerine odaklanma eğilimine itmektedir.

Bilgi çağında, bilginin ve teknolojinin yoğun ve hızlı üretilmesi ve örgütlerin varlıklarının devamı ve misyonlarını etkin olarak ifa edebilmek için üretilen bilgi ve teknolojinin kısa sürede uygulamaya sokulması ve tüketilmesi, örgütsel yapıların ve süreçlerin gözden geçirmesini gerektirmektedir. Bu kapsamda, bünyelerinde uzmanlaşma bölümleri şeklinde yapılan modern örgütlerde profesyonelleşmenin artması ile daha esnek organizasyonel yapılar oluşmaktadır. Faaliyet alanlarında varlıklarının devamını sağlamak için profesyonel işgücünden etkin olarak istifade etmesi gereken modern örgütlerin değişim sürecinde reorganizasyonda kullanabilecekleri örgütsel yapılar aşağıda incelenmiştir. Jandarma teşkilatı da emniyet asayiş görevlerinin ifası esnasında, bu örgütsel yapılardan görevin özelliğine uygun olarak istifade etmesi gerekmektedir.

2.3.1. Takım Bazlı Örgütler

Örgütler, içinde bulundukları belirsiz ve dinamik çevreye uyum sağlayabilmek amacıyla, yeni uygulamaların arayışı içerisindeyler. Küreselleşme, bilgi sistemlerinin gelişmesi ve buna bağlı olarak üretim süreçlerinde ve yönetimlerinde yaşanan teknik ilerlemeler, örgütlerin birleşerek büyümeleri veya bölünerek küçültülmeleri gibi durumlar, örgütsel yönetim stratejilerinin ve yapılarının farklılaştırılmasına neden olmaktadır. Bu manada örgütsel faaliyetlerin icrasında çeşitli takımlar kullanılmaktadır. Bunlar; problem çözme takımları, çapraz fonksiyonlu takımlar, kendi kendini yöneten takımlar ve sanal takımlardır (Sarıhan, 1998:279). Çağın bilimsel gelişimi ve teknolojik değişimine ayak uydurmak ihtiyacı, örgütleri yeni uygulama ve çözümler yolları aramaya itmektedir. Bu nedenle, bu yeni çevrede örgütlerin başarılı olması, ancak bilgili, yetenekli, deneyimli ve öngörüye sahip işgücünün örgüte kazandırılması, örgütte tutulması ve çalıştırılmasını gerektirmektedir.

Uzun dönemde verimliliği ve kârlılığı devam ettirebilmek için örgütler, değişimi sadece bir kez gerçekleştirilecek bir durum olarak görmeyip, sürekli devam eden bir faaliyet olarak görmelidirler. Bu doğrultuda, örgütlerde iklimin başlıca özellikleri; yaratıcılık, uyum ve takım çalışması olmalıdır (Güvenç ve Carroll, 1995:22). Örgütlerin önüne çıkan fırsatları kullanma becerisi, örgüt içindeki yetenekli işgücünün takım olarak etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır.

Örgütlerde takım çalışması, bir anlamda çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yaratıcılık güçlerinin örgütlerce fark edilmesi ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda birlikte hareket edilmesini gerektirmektedir. Takım çalışmaları genellikle, örgütlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için işgörenlerin motivasyonla bilgi ve iş süreçlerinde performans seviyelerini artırarak, ortak iş mükemmelliğinin gerçekleştirilmesine zemin hazırlamaktadırlar (Güzalcık, 1999:126; Yılmaz, 1999:29; Ensari, 1999:101). Takımların yoğun olduğu örgütlerde bilginin daha hızlı örgütsel kademelere ulaştırılması için bir iletişim yapısı oluşturulmaktadır.

Takım yapılanmaları; farklı alanlarda yeteneğe sahip üyelerden oluşur, örgütün iyi bir çalışma yeri olarak algılanmasına neden olur ve çalışanların birbirlerine güvenmesini sağlar. Yine takım yapılanmalarında karar verme yetkisi takım üyeleriyle paylaşılır ve başarılı uygulamalar örgüt çapında yaygınlaştırılır. Bunlar takım yapılanmalarında öne çıkan başlıca hususlardır. Jandarma güvenlik ve asayiş görevlerinin icrasında, görevlerini takım ruhu ile ifa eden yetenekli iş gücünün birlikte oluşturulduğu takımlarla, sorumluluk

alanındaki kişilerin huzur ve emniyetinin sağlanmasında daha etkin bir teşkilat yapısına ihtiyaç duymaktadır.

2.3.2. Proje Tipi Örgütler

Proje örgütü; farklı, tekdüze olmayan, sıkça değişen ve farklı uzmanlık alanlarıyla ilgili çalışanları bir araya getiren bir yapıdır. Proje türü işlerin yürütülmesi, kendine özgü özellikleri olan bir örgüt yapısını da beraberinde getirmektedir (Koçel, 2001:254).

Proje takımlarının oluşum ve etkinlik süreci, belli bir zaman içinde bir projenin gerçekleştirilmesi amacıyla bireylerin bir araya gelmesini gerektirmektedir (Lee and Sweeney, 2001:16-17). Bu açıdan, proje takımları, bir projenin gerçekleştirilmesini hedefleyen ve projenin tamamlanmasıyla sona eren yapılanmalar olarak adlandırılmaktadır (Sense, 2003:4-7).

Örgütler büyüdükçe, örgüt üst yöneticileri, örgütün tüm faaliyetleri ile ilgilenecek zaman bulamadıkları için özel uzmanlık gerektiren bazı faaliyetleri proje şeklinde, bir çalışma grubunun sorumluluğunda, daha alt düzeylere devretmişlerdir (Şimşek, 2012:220). Proje örgütü, özellikle nitelikli insan gücü ve uzmanlık gerektiren çalışma alanlarında ve kısa bir sürede tamamlanıp bitirilmesi gereken projelerde mümkün olabilmektedir. Mesela, karmaşık elektronik-sibernetik süreçlerin tamamlanabilmesinde, geleneksel örgüt yapılarının yetersiz olduğu görülmüştür. Bunun için ihtiyaca cevap verebilecek proje yapıları oluşturulması gerekmektedir (Güney, 2000:168). Proje örgütleri, proje süresine bağlı geçici yapılardır. Bu örgüt modelinde, geleneksel örgüt modellerine oranla, örgüt içi motivasyon çok daha yüksektir. Bu nedenle örgütsel faaliyet ve çalışmalar daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmektedir. Yukarıda belirtilen özelliklerinden dolayı, büyük projelerin yürütülmesinde, proje tipi geçici örgütsel yapılanmaların Jandarma teşkilatında da kullanılması sürat, ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik prensipleri açısından gerekli olacağı değerlendirilmektedir.

2.3.3. Matriks Örgütler

Matriks örgütlenme, proje türü örgütlemelerden sadece birini oluşturur. Çünkü genel olarak proje faaliyetleriyle ilgili olarak üç örgüt türü bulunmaktadır. Bunlar, saf proje örgütü, kurmay proje örgütü ve matriks örgüttür. Genel olarak matriks örgüt, çok boyutlu örgütlemenin özel bir türüdür. Burada dikey hiyerarşi basamaklarında işlev (fonksiyon) esaslı, yatay basamaklarda da proje esasına göre bir bölümlendirme söz konusudur. Bu ikili hiyerarşik yapı, matriks örgütleri, klasik örgüt yapılarından ayırmaktadır (Suramer, 1976:239; William, 1965:72).

Matriks yapı, eğitim düzeyi yüksek uzmanların takım halinde ve işbirliği içinde çalıştıkları, karar vermeyi fonksiyonlar ve süreçler üzerinden dağıtan, adem-i merkeziyetçi bir örgütlenme modelidir. Matriks örgüt modeli, gelişmiş örgütlerde giderek karmaşıkleşan karar verme, koordinasyon ve kontrol gibi konularda yaşanan bazı sorunlar hakkında etkin kararlar alabilmek için geliştirilmiştir (Şimşek, 2012:228). Matriks örgütlerin en önemli özelliğı, genel uygulamalardan farklı olarak, bir kısım yöneticilerin iki üste bağılı olmasıdır. Örgütün faaliyet çevresinde yoğun bir şekilde değışim ve karmaşıklıklağı söz konusu olduğı durumlarda, faaliyet yürütölen alanda sık sık yenilenmeye ihtiyaç duyulması ve karmaşıık tasarımların yapılmasının gerekli olduğı hallerde matriks yapının uygulanması etkinlik ve verimliliğı sağılamak için gerekmektedir.

Matriks örgütteki hiyerarşik yapıda, yatay bağılantılar üzerine kurulu teknik kontrol ve dikey bağılantılar üzerine kurulu yönetsel kontrol mekanizmaları, özellikle yetkilerin kesiştiğı noktalarda, çatışmaların çıkma olasılığını artırmaktadır (De Laat, 1994). Ortaya çıkan bu çatışmaların iki sebebi olabilmektedir. İlki, iki amirin birbirlerinin isteklerinden habersiz olmaları, ikincisi ise birbirleriyle çatışan isteklerde bulunmalarıdır. Bu da amirler arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu durumun matriks yapının dezavantajı değıl, uygulama hatası olarak kabul edilmesi gerekir. İletişim eksikliği ise, ortak çalışması gereken işğörenlerin birbirleriyle iletişime geçmeden, kendi kararlarını uygulamalarından kaynaklanmaktadır (Schonberger, 1996).

Matriks yapının başta gelen özelliklerinden birisi adem-i merkeziyetçiliktir. Dolayısıyla örgütte, karar verme yetkisinin mümkün olan en alt düzeylere kadar indirilmesine, böylece hem üst yönetimin üzerindeki yükün büyük ölçüde hafifletilmesini hem de işin başında olan, o kararın nedenlerini bilen, sonuçlarını en azından kendileri açısından en doğıru olarak tahmin edebilecek bireylerin yetkilendirilmesi sağılanmaktadır (Barlett and Ghoshal, 1995:132).

Matriks örgüt yapısında, örgütlerin farklı fonksiyonel birimlerindeki uzman şahıslar, belli faaliyetlerin yürütölmesi için bir araya getirilerek, kendi yöneticileriyle birlikte bir proje yöneticisinin emrinde çalıştırılmaktadırlar (Tutar, 2000:168). Uzmanlık bölümleri içinde çalışan her bir personel bir taraftan uzmanlıkları nedeni ile ilgili bölümün yöneticisine (dikey ilişki), bir taraftan da bu uzmanlıklarını belirli bir projeye uyguladıkları için bu projenin yöneticisine (yatay ilişki) karşı sorumlu olmaktadır. Matriks yapıdaki uzman yöneticiler; kaynakların dağıtımı, işin teknik yönünün zamanlamaya uygun bir şekilde fiilen yapılması ve tamamlanması, gerekli teknolojilerin

geliştirilmesi ve kullanılması gibi konulardan sorumludur. Proje yöneticileri ise, projenin zamanında tamamlanması, ürünün dizaynı ve içeriği, projenin bütçe sınırının gözetilmesi gibi konulardan sorumludurlar. Matriks yapıyı diğer örgüt yapılarından ayıran en önemli özellik budur. Bu yapıda, proje yöneticisi emir-komuta yetkisine değil, proje yetkisine sahiptir. Proje yetkisinin temelinde ise, çalışanları ikna etmek vardır (Koçel, 2001:258).

Bu örgüt yapısında, dikey hiyerarşi basamaklarında işlev esasına, yatay basamaklarda ise proje esasına göre bölümlendirme yapılır. Standartlaşma hemen hemen yok gibidir. Çünkü standartlaşmada örgüt içindeki işlerin yerine getirilmesinde takip edilmesi gereken kesin yol ve yöntemler bulunmaktadır. Fakat matriks örgüte yeni ve farklı faaliyetler için başvurulmaktadır. Matriks örgüt yapısının başlıca faydaları; esnek bir yapıya sahip olmasından dolayı içinde bulunulan çevre koşullarına kolay uyabilme olanağı vermesi, amaçlanmış anlaşmazlığın yaratılmasıyla proje yönetimi ve fonksiyonel bölüm yönetimi arasındaki ilişkilerin daha çok artmasını sağlama ve bunun üretimi güçlendirici araç olarak kullanılması, farklı proje veya proje gruplarına katılan personelin daha iyi yetişmesini sağlama ve yetkilerin yukarıdan aşağıya doğru kaydırılmasıyla personeli üst düzey yöneticiliğe hazırlaması, beşeri kaynaklardan daha iyi bir şekilde yararlanma olanakları sağlamasıdır (Goodman, 1967-396; Hodgetts, 1980:401; Helriegel, 1976:230).

Matriks örgütün sakıncalarından en önemlisi, bu örgüt yapısının tüm sorunları çözebilecek bir örgüt yapısı olduğuna inanmaktır. Bunun yanında, bu örgüt yapısında, bölüm sayılarının artması ve uzmanlaşmış kişilere ihtiyaç duyulması, masrafların hayli artmasına neden olmaktadır. Fakat kaliteli elemanların bulunmayışı veya eksikliği de, bu örgüt yapısının sakıncalarındandır (Davis, 1978:131; Avots, 1969:77).

Sonuç olarak matriks örgüt yapısı, büyük ve yoğun teknoloji kullanan projelere uygun düşer. Ayrıca, yeni bir tüketim malının geliştirilmesi ve pazarlanmasında veya yeni bir fabrikanın kurulması gibi değişik alanlarda uygulanabilir. Böylece matriks örgüt; özellikle maliyet, zaman ve kalite kritik etkenler olduğunda ve geleneksel organizasyon yapıları yetersiz kaldığında kullanılabilir. Jandarma teşkilatında da büyük ve yoğun teknoloji kullanılması, sonuçlara süratli bir şekilde ulaşılması açısından bilişim uzmanlarının büyük oranda çalışması gereken projelerde, bu tür yapılanmaların kullanılması, günümüz koşullarında rekabetin elde edilmesi ve faaliyetlerin etkin olarak ifası için uygulanmasına ihtiyaç duyulabilir.

2.3.4. Şebeke Örgütler

Aralarında hiyerarşik bir üstünlük olmadan, birbirinden bağımsız olarak karşılıklı ilişkilerde bulunan ve belirli anlaşmalarla işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı alanlarında işbirliği yapan örgütler topluluğuna şebeke örgütler adı verilmektedir (Eren, 2001:342). Şebekeyi oluşturan bu örgütlerin her biri ayrı faaliyet alanında uzmanlaşmış olan örgütlerden oluşmaktadır (Genç, 2004:169). Şebeke organizasyonu, hiyerarşik kademelerden mümkün olduğu kadar uzak bir şekilde, yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmaktadır.

Bu tür yapının temel özelliği, mal ve hizmet üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir örgütün bünyesinde toplanması yerine, farklı örgütlere dağıtılmış olmasıdır. Yani, aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar, ayrı ayrı örgütlerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Bu örgütler de, daha büyük bir örgütün içinde bulunarak faaliyetlerini yürütmektedirler (Tutar, 2000:121). Şebeke örgütlerin önemli bir özelliği de, geleneksel organizasyon yapılarının aksine; komuta-kontrol, emir-komuta ve ast-üst ilişkilerinde yetkinin bilgi ve yeteneğe dayanmasıdır.

Verimliliği esas alan kitle üretimi ve buna uygun hiyerarşik bürokratik örgüt yapıları, günümüzde yaşanan hızlı değişimi karşılamada yetersiz kalmıştır. Bu nedenle, geleneksel örgüt anlayışının yerine çağdaş veya post-modern örgütlenmelerle esnek üretim ve uzmanlaşmaya öncelik veren yeni örgütsel yapılara öncelik verilmeye çalışılmaktadır (Can, 2005:183). Bu örgüt yapıları içerisinde en yaygın olanlarından birisi de şebeke türü örgüt yapılarıdır. Zira toplumun talep ve ihtiyaçlarının sanayi toplumunun örgütleri tarafından karşılanamaz duruma gelmesinin bir sonucu olarak bu yeni örgütsel yapılar ortaya çıkmıştır.

Şebeke organizasyon yapıları, her biri belirli bir fonksiyonda ya da bir faaliyet konusunda uzmanlaşmış işletmelerin, tanımlanmış rol ve sorumluluklar ile bir araya gelmesi ve bir örgütler ağının oluşturulmasını ifade etmektedir (Cummings ve Worley, 1993; Koçel, 1998:284).

Şebeke organizasyonlarda; dâhili şebeke örgütü, dengeli şebeke örgütü ve dinamik şebeke örgütü olmak üzere üç tip şebeke organizasyon yapısından söz edilmektedir. Dâhili şebeke örgüt yapısında; kaynaklar örgütün bünyesinde iken, işlevler birbirinden bağımsız diğer örgütlerle birlikte ayrı ayrı yürütülmektedir. Dengeli şebeke yapılarında kaynaklar şebekede yer alan örgütlerin kendilerine aittir ve sadece belli bir işin yerine getirilmesinde şebekenin menfaatine uygun kullanım söz konusudur. Bu tür

organizasyonlarda, her zaman tek bir lider örgüt vardır. Lider örgüt, şebekenin oluşmasını gerektiren işleri en kaliteli ve en ucuza yapabilecek diğer küçük örgütlere devretme yoluyla, hem ucuz hem de kaliteli üretim yapmaktadır. Dinamik şebeke yapısındaki organizasyonlarda ise yaygın bir dış kaynak kullanımı vardır. Bu yapıda örgütler, geçici anlaşmalar ile bir takım projeleri gerçekleştirmek üzere bir araya gelirler. Dolayısıyla diğer şebeke yapılarına göre, dinamik şebeke organizasyonlarda daha kısa ve geçici bir ilişki söz konusu olmaktadır (Sayılı vd., 2006:33; Durak, 2005:67).

Şebeke örgütlerinin ortaya çıkışmasının asıl nedeni; bilim ve teknolojiadaki gelişmelere paralel olarak örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere süratli bir şekilde cevap verebilecek esnek bir yapıya kavuşmak zorunluluğu ile etkinlik ve verimliliğin artırılması için örgütlerin uzmanlaştığı alanlarda faaliyette bulunması, ihtiyaçları olan diğer işlerinin ise alanlarında uzmanlaşmış başka örgütlere devredilmesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu şekilde günümüzün yoğun ve düzensiz rekabet ortamında, örgütler hayatta kalabilmek için sahip oldukları kabiliyetlerin ötesine geçerek rekabet üstünlüğünü elde etmek zorunda olduklarından, şebeke organizasyonları içerisinde olmak istemektedirler. Kamusal alanda güvenlik üreten bir örgüt olarak Jandarma teşkilatı da aynı güvenlik sektöründe faaliyette bulunan, ulusal ve uluslararası resmi ve özel örgütsel yapılanmalarla bir kısım faaliyetlerinde şebeke örgütsel yapılanmalarındaki çalışmalara benzer ilişkiler geliştirmesine ihtiyaç duyulabilecektir.

2.3.5. Sanal Örgütler

Sanal kavramı, fiilen mevcut olmayan, fakat sanki varmış gibi görülen ve algılanan anlamındadır (Koçel, 2001:361). Günümüzde iletişim teknolojisi zaman ve mekân mefhumunu ortadan kaldırmış ve küreselleşmenin temel dinamiklerinden biri haline gelmiştir. İletişim alanındaki bu gelişmeler, örgütsel yapı ve süreçleri etkileyerek, yeni örgüt modelleri ile işletim biçimlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu örgüt modellerinden biri de sanal örgütlerdir (Tutar, 2000:125). Teknolojik gelişmeler ve örgüt modellerindeki değişim, farklı çalışma yöntemlerini gerekli hale getirmiştir. Bunun sonucunda zaman ve mekân olarak esnek çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır (Kocabaş, 2005). Sanal örgütler, Yüksel ve Murat (2001:113) tarafından “değişik coğrafi bölgelerde bulunan örgütlerin, haberleşme teknolojisi yardımı ile birbirlerine bağlanarak, belirli ürünleri ve hizmetleri üretmek için sanki tek bir örgüt gibi çalışan yapıya dönüşmesi” olarak tanımlanmaktadır.

Sanal örgütler, işin tamamını ya da büyük bir kısmını elektronik ortamda yapan örgütlerdir. Sanal örgütün varlığı iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle ortaya çıkan

internete ve kablolu sistemlere bağlıdır. Koçel (2001:364)'e göre bir örgütün sanal hale gelmesi için bazı aşamalardan geçmesi gerekmektedir. Bu aşamalar;

- Organizasyon içinde bilgisayar şebekesi kurulması,
- Organizasyonun internete bağlanması,
- İşlerin tamamının bilgisayarla veya bilgisayar yardımı ile yapılması,
- Organizasyonun “temel yeteneklerini” kararlaştırması,
- İşgörenlerin, örgütün organizasyonun misyonu, vizyonu ve amaçları konusunda bilgili ve duyarlı hale getirilmesi,
- Temel yetenek dışındaki işlerin, dışardaki tedarikçi bir firmaya devredilmesi (outsourcing),
- Stratejik iş ortaklıklarının belirlenmesi,
- Örgütsel yapının iletişim ile harekete geçirilmesi ve işletilmesidir.

Bilgi ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler, klasik örgüt kavramında önemli değişikliklere sebep olmuştur. Günümüzde insanlar bulundukları herhangi bir yerden işlerini yapabilmektedirler (Ataman, 2001). Bu kapsamda, Toffler (1995)'in belirttiğine göre, tele çalışma, evde çalışma ve evden çalışma gibi işgörmeye yöntemleri giderek yaygınlaşmakta olup ABD’de 30 milyondan fazla kişi bilgisayar, internet, faks ve diğer üçüncü dalga teknolojilerini kullanarak, işlerini kısmen evlerinde yapmaktadırlar. Örgüt (2001) ise, sanal örgüt anlayışı ile işgöreni işyerine götürme yerine, işi işgörene götürme anlayışının yerleşmekte olduğunu ifade etmektedir.

Günümüzdeki örgütler açısından ise, ideal kuruluş ve yerleşim yeri kavramı köklü bir değişime uğramıştır. Artık, bilgi ağının imkânları ile sanal örgütlerde işgörenlerin aynı mekânda bulunmasına ihtiyaç kalmamıştır. Farklı mekânlardan da faaliyetlere katılabilmektedirler (Çoban, 1996:43). Bu kapsamda, elektronik postalar, sesli mesajlar, cep telefonları, diz üstü bilgisayarları, video konferans araçları veya donanımı, takım çalışmasını ve sanal örgütleri hareketlendirmiştir (Wall vd., 1986:280-304).

Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler ve küreselleşme, bütün örgütsel faaliyet alanlarında işbirliğine duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Artan bu ihtiyaçlar, sanal örgütlerin gelişerek çoğalmasını ve birçok yeni iş dalının bu örgütler tarafından sanal ortamda gerçekleşmesini sağlamıştır (Towsend vd., 1998:17:30).

Klasik örgütlerin organizasyon yapısıyla, sanal örgütlerin organizasyon yapısı arasındaki fark, yönetim hiyerarşisi alanındadır. Sanal örgütlerde hiyerarşi tamamen veya büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır. Sanal örgütlerin kompleks ve kurumsal nitelik taşımayan yapılarında, emir-komuta, üst-ast ilişkisi ve hiyerarşiden bahsetmek güçtür

(Kanbur, 2008:394). Sanal örgütlenmelerde bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması, örgüt yapılarının daha yalın olmasını sağlamakta ve orta kademe yönetimin yerini, bilgi teknolojileri almaktadır. Sanal örgüt yapısının basık olması, yöneticilerin kontrol alanı daha da genişlemektedir. Ayrıca, sanal örgütlerde, fiziki mekân sınırlarının olmamasından dolayı, bu tip örgütlenmelerin başarısı daha ziyade katılımcı ortakların arasındaki güvene dayanmaktadır.

Sanal örgütler; değişikliklere kolay uyum sağlayan, hızlı ve yetenekli çalışanlardan oluşmaktadır. Sanal takım üyeleri; örgütte sosyal ilişkilere açık, kolay uyum sağlayan, çatışmalarla başa çıkabilen, rekabete açık bireylerdir (Lipnack ve Stamps, 1997:225). Ögüt ve Sevinç (2008:842)'e göre sanal örgütlerin özellikleri; müşteri taleplerine cevap yeteneğinin yüksekliği, uyum yeteneği, birimler arasında yüksek derecede güvenin varlığı ve dış kaynaklardan istifade olarak belirtilmektedir.

Çağımızın bilgi ve teknoloji alanlarındaki baş döndürücü gelişmeler sayesinde, küresel rekabet koşullarının değişmesine, daha hızlı hareket etme, kaynaklara daha kolay ulaşma, müşteri ihtiyaçlarındaki çok süratli değişim ile yeni ürünler ve hizmetler sunma zorunluluğu, sanal örgüt yapılarının itici gücünü oluşturmaktadır. Çağın ulaştığı bilişim ve teknolojik imkânların etkin olarak kullanılmasına imkân veren bu örgütsel yapı ve anlayıştan, modern bürokratik güvenlik örgütü olarak Jandarma teşkilatının icra ettiği emniyet asayiş faaliyetlerinin bir kısmında, ulusal ve uluslararası güvenlik örgütleri ile işbirliği alanında istifade etmesine ihtiyaç olabilir.

2.3.6. Yığışım Örgütler

20. yüzyılda hızlı değişime ve gelişmenin sonucu yığışım örgütü kavramı ortaya çıkmıştır. Yığışım örgütlerini gerektiren bu değişim, toplumsal ve ekonomik yapıdaki gelişme ile paralel bir seyir izlemiştir. Kuah (2002:206-226), sanayi toplumunun ve ekonomisinin özelliği olan bina, makine, teçhizat gibi maddi varlıklara verilen önemin, bilgi toplumuna ve bilgi ekonomisine geçişle birlikte yerini ağırlıklı olarak bilgi, beceri ve iletişim gibi soyut varlıklara bıraktığını belirtmektedir.

Yığışım örgüt yapısının en önemli özelliği, yığışım içinde bulunan kişilerin, hiyerarşik farklılığa dayanan mevki otoritesi yerine; sonuç üretme, bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı olarak çalışmasıdır (Koçel, 2001:325).

Yığışım örgütler, coğrafi bakımdan yakın olmalarından dolayı, ekonomik fayda sağlarlar. İnsanların ihtiyaç duydukları bilgilere ve ürünlere, uzmanlaşmış insanların yardımı ile erişimlerini kolaylaştırır (Ketel, 2003:4). Modern çağda yığışım örgütleri,

potansiyel müşteriler, pazarlama işletmeleri ve üretim örgütlerinin işleyişine yenilik, yer ve çekicilik kazandırmaktadır (Casali, 2008:1-8).

Yığılma örgütlerdeki başlıca iş üniteleri, iş görenlerin sürekli ve geçici takımları olup bu tür örgütlerin yapıları; tepe yönetim, iş üniteleri, eleman üniteleri, proje takımları, anlaşma takımları ve değişim takımları olarak sıralanabilir (Mills, 1991:30).

Yığılmanın üstünlükleri; yenilikleri hızlı takip edebilme, girişimcilik hareketlerinde artış, esneklik ve uyum ile teknolojik değişim ve gelişimdir.

Bulu (2004:3)'ya göre, yığılma örgütler üretkenliği ve verimliliği artırarak yenilikçiliği esas alan kümelenmeye dâhil olan örgütlere rekabet avantajı kazandırır. Yığılma; bilgiye ve teknolojiye sahip olmada ve gelişimi teşvik etmede avantajlar sağlarlar. Deneyimli işgücü havuzu, ancak yığılma örgütlerde oluşabilir. Bu da, örgütlerin ihtiyacı olan işgücünün örgüte kazandırılmasında, maliyet ve zaman tasarrufu sağlar. Gelişmiş bir yığılma, işgücünün yanında diğer girdilerin sağlanmasında da etkin bir rol oynar. Bugün, global ekonomiler ve bu ekonomilerin rekabetçi sektörleri incelendiğinde, arkalarında birbiri ile ilişki içerisinde bulunan örgütlerin coğrafi yoğunluğuna dayalı yığılma görmek mümkündür.

2.3.8. Yalın Örgüt

Yalın örgütler, hiyerarşik kademenin az, yetki devrinin çok, takım halinde çalışma prensibine göre faaliyet yürüten, müşteri odaklı sürekli gelişmeye açık, etkinlik ve verimlilik esaslarına uygun görevlerin yerine getirildiği bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Efil, 1999:339). Yalın örgütün temelinde, kaos ortamının düzen ile dengelemesi felsefesi yatmaktadır. Bu tür örgütlerde, icra edilen faaliyetlerde gereksiz aşamaların ortadan kaldırıldığı, işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edildiği, sürekli gelişme çabalarının söz konusu olduğu yapısal özellikler bulunmaktadır (Tikici vd., 2006:23).

Aktan (1997:288), yalın örgüt yapısının sadeleştirilmesi ve basitleştirilmesinin, organizasyonel yapının yatay olarak oluşturulması ve gereksiz, katma değer yaratmayan kademe ve süreçlerin ortadan kaldırılması ile oluşturulabileceğini belirtmektedir.

(Aktan, 1997:288). Yalın olmak, ihtiyaç duyulmayan şeylerden arındırılmış olmak demektir. Gerekli olmayan işler ortadan kaldırıldığında, bu işleri yapan gereksiz elemanlar da ortadan kaldırılmış olacaktır (Ertürk, 1995:227). Bunun sonucunda, örgütteki zarar oluşturan faaliyet ve süreçler ortadan kaldırıldığından, örgütün faaliyetlerinde ve çıktılarında etkinlik ve verimlilik sağlanmış olacaktır.

Örgütlerde yalınlığın sağlanması, haberleşmeyi ve karar almayı geciktiren örgütteki kademelerin azaltılması, bürokratik yapıdan arındırılan prosedür ve talimatların olabildiğince basitleştirilmesi suretiyle, müşterilerin ve pazarın isteklerine süratli cevap verebilen esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu gelişmiş örgütlerin ortaya çıkması ile olacaktır (Koçel, 2001:353). Yalın örgüt yaklaşımında birinci öncelikle, örgütün misyonu çerçevesinde elde edilmesi hedeflenen değer üzerinde odaklanmak ve sürecin sonuna kadar bunu izlemek esastır. Bunun için örgütte ifa edilen işler ve fonksiyonlar yalın örgütü oluşturacak şekilde, çıktıların sürekliliğini engelleyen tüm unsurlar ortadan kaldırılmakta ve süreçteki her türlü geri dönüşün sağlanması konusunda çalışma yöntemleri ve araçları geliştirilmektedir (Tutar, 2000:135).

Örgütün yalın olması demek, örgütün faaliyetleri için ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmak demektir. Böylece, örgütler çalışma ve faaliyet alanlarında, müşterilerinin beklentilerini karşılamak ve onları memnun etmek için daha az zamanda, daha az maliyetle, daha az iş gücü harcayarak misyonlarını gerçekleştirebilme imkânına sahip olmaktadır.

İş üniteleri halinde yapılanma ve sıfır hiyerarşi yalın örgütlerin temel faktörlerinden olup yalınlaşmanın daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda açıklanmıştır (Efil, 2006:409):

- İş Üniteleri Halinde Yapılanma: Yalın örgütlerde, geleneksel fonksiyon ilişkileri yerine, faaliyet konusunda yetenekli ve yeterliliğe sahip kişilerin iş ünitelerinde bir araya getirilmeleri söz konusudur. Böylece, müşterilerin beklentilerinin hızlı, tam ve doğru biçimde karşılanması için hızlı bilgi üretimi ve iletimi ile esneklik sağlanmaktadır. İş ünitelerinin sağlıklı işleyebilmeleri için özerkliğe sahip takımlar şeklinde çalışmaları gerekmektedir. Her takım küçük bir örgüt gibi bütün işin bir parçasını yapmaktadır.

- Sıfır Hiyerarşi: Örgütsel yapısının basit ve geniş bir şekil alması ve hiyerarşinin asgari düzeye indirilmesidir. Diğer bir deyişle; genel müdür yardımcılığının kaldırılıp genel müdürün doğrudan bölüm başkanları ile iletişim kurduğu ya da bölüm başkanlarının kaldırılıp genel müdür yardımcılarının doğrudan kısım yöneticileri ile iletişim kurduğu örgütsel yapı söz konusudur.

Yalın örgütlerde başarı yönetimin de yalınlaştırılması ile sağlanabilmekte olup yalın yönetim, sıfır hiyerarşinin hedeflendiği bir yönetim şeklidir. Bu yönetim anlayışında, yetki devrinin artmakta ve bunun sonucu olarak da herkes yaptığı işten sorumlu tutulmaktadır. Bu yaklaşımla örgüt rekabet sürecine hazır hale gelmektedir (Warnecke, 1995:37-43).

Yalın örgüt, yalın yönetim, sıfır hiyerarşi ve iş üniteleri halinde yapılanma gibi yönetim araçları günümüzde hem kaynak, hem de etkinlik ve verimlilik açısından, örgütsel faaliyetlerde gereksiz işlerin ve işgücünün ortadan kaldırılması suretiyle, rekabet üstünlüğü elde edilmesi ve örgütün varlığını devam ettirmesi anlamına gelmektedir. Bu yönetim anlayışının, güvenlik alanında faaliyet yürüten örgüt olarak Jandarma teşkilatının misyonunu etkin ve verimli olarak gerçekleştirmesi suretiyle, sorumluluk alanında yaşamakta olan kişilerin güvenliklerinin sağlanması için gerekli olduğu düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SUÇ OLGUSUNDA GELİŞMELER KAPSAMINDA JANDARMA İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNDE REORGANİZASYON İHTİYACI

Tezin ilk iki bölümünde, SİKY, Değişim Yönetimi ve Reorganizasyon konularına ilişkin teorik bilgiler incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, Jandarmanın mevcut ihtisaslaşma sistemi ve ihtisaslaşma sistemini etkileyen hususlar ile stratejik yönetim kapsamında Jandarma Genel Komutanlığı (J.Gn.K.lığı)’nın emniyet ve asayiş görevlerini etkileyecek suç olgusundaki gelişmeler ve reorganizasyon ihtiyacı konusunda öngörüler ve beklentiler, tezin araştırma konusuna etkisi açısından incelenecektir.

3.1. Jandarma Teşkilatının Mevcut İhtisaslaşma Sistemi

Jandarma teşkilatının mevcut ihtisaslaşma sistemi, mevzuatla kendisine verilen emniyet ve asayiş ile güvenliğin sağlanması görevlerinin ifasına temel teşkil eden örgütün tarihçesi, misyon, vizyon, kurumsal değerleri ile güvenlik politikasının öncelikleri ve uygulama esasları kapsamında irdelenmiştir.

3.1.1. Jandarma Teşkilatının Kurumsal Değerleri, Güvenlik Politikası, Öncelikleri ve Uygulama Esasları

Jandarma teşkilatının kurumsal değerleri, tarihçesi, misyonu, vizyonu ile güvenlik politikasının öncelikleri ve uygulama esasları emniyet ve asayiş görevlerinin etkin ve verimli olarak ifasına doğrudan etki etmektedir.

3.1.1.1. Tarihçesi

Cleman Huart “Bir millette inzibat teşkilatı, o milletin devlet olarak tesis edildiği anda başlar” diyerek bir devletin oluşumuyla birlikte iç ve dış güvenlik teşkilatlarına olan ihtiyacının önemini ifade etmiştir. Devlet olmanın gereklerinden birisi de iç güvenliğin sağlanmasıdır. Bu husus bir devletin olmazsa olmazları arasındadır. Devlet, kontrol ettiği toprak parçasında yaşayanların asayiş ve güvenliğinin sağlanması hususunda tek sorumlu unsurdur (Şahin, 2018:2-3). Modern devletin görevlerinin başında, halkının iç ve dış tehlikelerden korunması gelmekte olup bu kapsamda kolluk örgütleri, kamu düzenini korumak, kollamak, suç ve suçlulukla mücadele etmek için zor kullanma yetkisine sahip, kanunların verdiği yetkiler dâhilinde görev ifa eden kamu örgütleridir (Alpar, 2013:80).

Türkiye’de iç güvenliğin sağlanması görevi, kanunen İçişleri Bakanlığı’ndadır. 3152 sayılı kanun ile İçişleri Bakanlığı bu görevini bağlı kuruluşları Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM) ve J.Gn.K.lığı aracılığıyla yerine getirmektedir (Tataroğlu ve Subaşı, 2009:81). Ülkemizde genel kolluk örgütlerinin silahlı bir örgüt olan Jandarma ve Polis

Teşkilatlarından ibaret olduğu, 2803 sayılı Jandarma kanununun 3. maddesinde belirtilmiştir. Bu kanunda Jandarmanın tanımı “Türkiye Cumhuriyeti Jandarması, emniyet ve asayiş ile kamu düzeninin korunmasını sağlayan ve diğer kanunların verdiği görevleri yerine getiren silahlı genel kolluk kuvvetidir.” şeklinde yapılmaktadır.

Jandarmanın tarihçesine, tanımında belirtilen güvenliğin ve asayişin tarifi ile başlamak gerekirse; Alpar (2013:79)’a göre, **güvenlik**, “bir toplumda yaşayanların, tehlikelerden uzak ve korkusuzca yaşayabilme durumudur”. **Emniyet** ise, 2803 Sayılı Jandarma Yönetmeliğinin 3. maddesinde tarif edilmiş olup “devlete, topluma, kişilere, mal ve eşyalara yönelik tehlike, kaza ve sabotajları önlemek için alınan, hukuka uygun önlemlerin tümünü ve bu önlemlerin alınmış bulunduğu hali” belirtmektedir. Emniyet tarifinde belirtilen “bu önlemlerin alınması sonucu, toplumda dirlik ve düzenin varlığı konusunda oluşan yerleşik ve yaygın inanç ise **asayiş**” olarak tanımlanmaktadır.

Türk milleti kurduğu, her biri yarım dünya gibi olan devletlerinin iç huzurunu korumak için öncelikli olarak askeri nitelik ihtiva eden görevlilerden faydalanmıştır. Bunların en önemlisi “subaşı” rütbesini haiz ve savaş zamanında askerlere kumanda eden, barış zamanında ise zabıta amiri olarak görev yapan rütbeli şahıstır. Onların emrinde bulunanlar ise, ilk kurulduğunda “**yasavul**” olarak adlandırılan, Türklerin batıya göç ederek geldikleri Anadolu topraklarında, dillerinde meydana gelen değişimler sonucunda “ yasakçı” olarak tabir edilen inzibat görevlileri olmuştur. Büyük Hun İmparatorluğunda ve daha sonraları kurulan Türk devletlerinde, iç güvenliğin sağlanmasında “Yasavul/ Yasavol” adlı iç güvenlik birimi görev aldı. MÖ 209 senesinde kurulan ve bünyesinde devrinin ünlü ordusunu barındıran Hun İmparatorluğunun Başbuğu olan Mete Han, orduya verdiği önemin benzerini de iç güvenlik birimine verdiği, devletin uzun yıllar zayıflığa düşürülmeden yaşatılmış olmasında anlaşılmaktadır. İç güvenliğin sağlanmasında subaşılara önemli görevler vermekle birlikte, bu dönemde kurulan ve iç güvenliğin sağlanmasında görev alan yasavul/yasavol yapılanması da hayata geçirilmişti (Şahin, 2018:3,7).

Orhun Kitabeleri’nde, hakanların emniyet ve asayişini sağlayan “**Yargan**” olarak adlandırılan bir kurumun bulunduğu belirtilmektedir. Selçuklular’da “**Sürta**”, Osmanlılarda “**Subaşı**”, daha sonra “**Zaptiye ve Jandarma**”; komutan veya eyaletlerin başında olanların bazen emrinde, bazen de yanında olarak emniyet ve asayiş görevlerini sürdürmüşlerdir. Osmanlı Devleti’nde idari teşkilata göre; kazalarda kadı emrindeki subaşılar, sancaklarda mirliva/sancak beyleri, eyaletlerde ise mirmiran/beyler, emrindeki askerlerle zabıta faaliyetlerini yürütmüşlerdir (Okçabol, 1939:58; Alyot, 1947:10;

Hammer, 1996:5). Osmanlı Devleti'nin kuruluşundan 1826 yılına kadar geçen süre içerisinde, emniyet ve asayişten sorumlu birlikler arasında, emir komuta birliği kurulamamış, kolluğun görev ve yetkisini düzenleyen bir yasa çıkarılamamıştır (Koparan, 2007:6).

Yeniçeri Ocağının 1826 yılında kaldırılmasından (Vaka-i Hayriye) sonra, emniyet ve asayiş hizmetleri, “Asakir-i Muntazama-i Hassa” ve “Asakir-i Muntazama-i Mansuri” teşkilatları, 1834 yılından itibaren de “Asakir-i Redife” adı altında kurulan askeri teşkilatlar tarafından yürütülmüştür (İren, 2006:27; Şahin, 2018:7). Tanzimat Fermanı'nın 1839'da ilan edilmesi ile birlikte, diğer devlet kuruluşlarında yapılan ıslahat hareketlerine paralel olarak, zabıta hizmetlerinde de yeni bir düzenleme yapılmış ve bugünkü anlamda ilk Jandarma teşkilatı oluşturularak, halkın huzur ve sükûnunun sağlanması görevi, eyalet ve sancaklarda valiliklerin emrine görevlendirilen subaylar tarafından yürütülmüştür (Koparan, 2007:7).

Sadrazam Sait Paşa tarafından, 1877-1878 Osmanlı-Rus Harbinden sonra, Seraskerlik makamına bağlı, “Umum Jandarma Merkezîyesi” kurulmuştur. Teşkilat, 1909 yılında Harbiye Nezareti'ne bağlanmış ve yeniden düzenlenerek “Umum Jandarma Kumandanlığı” adını almıştır (Mutlu, 2006:23-24). Jandarma, Birinci Dünya Savaşı ile Kurtuluş Savaşında hem iç güvenlik görevlerini sürdürmüş hem de birçok cephede, yurt savunmasına iştirak etmiştir (Koparan, 2007:99).

Cumhuriyetin ilanından sonra, bir plan çerçevesinde Jandarma teşkilatında reorganizasyon çalışmalarına başlanılmıştır. Bu kapsamda, Jandarma Bölge Müfettişlikleri ve İl Jandarma Alay Komutanlıkları ile Seyyar Jandarma Birlikleri yeniden teşkilatlandırılarak güçlendirilmiştir. Jandarma teşkilatı bugünkü hukuki statüsüne, 10 Haziran 1930 tarihinde çıkarılan 1706 sayılı Jandarma Kanunu ile sahip olmuştur (Mutlu, 2006:27). Buna göre, Jandarma teşkilatı; Sabit ve Seyyar Jandarma Birlikleri, Eğitim Birlikleri ve Okullar olmak üzere dört birim olarak yeniden düzenlenmiştir.

1966-1967 yıllarında, birden fazla İl Jandarma Alay Komutanlığını kapsayacak şekilde Jandarma Bölge Müfettişlikleri kurulmuştur.

1983 yılında yürürlüğe giren 2803 sayılı kanunda yapılan düzenlemelere göre, J.Gn.K.lığı şehirlerin dışındaki kırsal alanlarda emniyet ve asayiş hizmetleri ile görevlidir. Ülkemizde dış mihrakların menfaatleri doğrultusunda, dış istihbarat servislerinin yönlendirmesi ve teşviki ile yapılmaya çalışılan başarısız 15 Temmuz 2015 darbe girişimi sonunda, Jandarma teşkilatının TSK'leri ile bağlantısı tamamen

sonlandırılmıştır. Bu tarihten sonra tamamen İçişleri Bakanlığının kontrolüne giren Jandarma teşkilatı; 2018 Jandarma Karakolu, her ilçe merkezinde konuşlu ve o ilçenin adı ile oluşturulan 933 İlçe Jandarma Komutanlığı, yine her il merkezinde konuşlu ve o ilin adı ile oluşturulan 81 İl Jandarma Komutanlığı ile 5 ila 6 İl Jandarma Komutanlığının bağlı olduğu 6 Jandarma Bölge Komutanlığı, ayrıca bu birliklerinin araç, gereç, malzeme ve bakım ihtiyaçlarının karşılanması için Ankara’da Jandarma Lojistik Komutanlığı, eğitim-öğretim ihtiyaçlarının karşılanması için de Aydın İlinde J.Gn.K.Yrd.lığı ve Ankara/Beytepe’de J. ve Shl. Güv. Akd. Bşk.lığı ile kara havacılık faaliyetlerine yönelik Jandarma Havacılık birliklerinden oluşmaktadır.

Dünyada bir kısım ülkelerde Polis veya Jandarma olarak tek kolluk gücü mevcut iken, bazılarında ise Türkiye’de olduğu gibi hem polis, hem de Jandarma olmak üzere ikili bir yapı marifetiyle emniyet ve asayiş hizmetleri yürütülmektedir. AB ülkelerinden Hollanda, İtalya, Fransa, Portekiz, Romanya ve İspanya’da halen ikili kolluk yapısı muhafaza edilmekte, Jandarma birlikleri genel olarak; mülki, adli ve askerî görevleri yanında, otobanlar dâhil olmak üzere; trafik, havaalanı güvenliği, elçiliklerin ve kritik tesislerin korunması, sahil güvenlik ve mali olayların takibi dâhil geniş görevler üslenmektedir. Jandarma teşkilatı bulunan diğer ülkelerden Şili’de, ülkenin tamamının emniyet ve asayişinden Jandarma sorumlu iken, İtalya’da sorumluluk alanı sınırlaması olmayıp, müracaat esasına göre ihtiyaç sahipleri Polis veya Jandarmaya başvurarak, güvenlik hizmeti almaktadırlar. Ayrıca; Fransa, İspanya ve Portekiz gibi ülkelerde ise, belli bir nüfusun altındaki şehir merkezleri ile belediye sınırları dışındaki yerleşim yerlerinin tamamı, nicelik ve nitelik olarak güçlendirmiş ve geniş yetkilerle donatılmış Jandarma teşkilatlarının sorumluluğundadır (Alpar, 2013:95). Türkiye’de, genel olarak belediye sınırları içinde Polis, belediye sınırları dışında ise Jandarma sorumludur (2803 s.kn. Md.10).

3.1.1.2. Misyonu

Başarılı ve kalıcı olmak isteyen her örgütün, bir vizyon ve misyon etrafında oluşturulan inanç ve değerler sistemine dayalı kurum kültürüne ihtiyacı vardır. J.Gn.K.lığının misyonu; teşkilatın 2014 yılı Faaliyet Raporu’nda “Bu günün ve geleceğin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için insan kaynağına ortak inanç ve değerler doğrultusunda istikamet verebilmek amacıyla, sorumluluk alanında emniyet ve asayiş ile kamu düzenini sağlamak ve korumaktır”, 2019-2023 Stratejik Planında ise “Bireylerin temel hak ve özgürlüklerini gözeterek, emniyet ve asayiş ile kamu düzenini sağlamak ve korumaktır.” şeklinde belirtilmektedir.

Jandarma teşkilatının misyonunun yasal ifadesi, kendi kanununda belirtilen Jandarmanın genel olarak görevlerini oluşturmakta olup aşağıda belirtilmiştir (2803 sayılı Jandarma Teşkilat, Görev ve Yetkileri Kanunu, Madde 7):

- Mülki görevleri; emniyet ve asayiş ile kamu düzenini sağlamak, korumak ve kollamak, kaçakçılığı men, takip ve tahkik etmek, suçu önlemek için gerekli tedbirleri almak ve uygulamak, ceza infaz kurumları ve tutukevlerinin dış korumalarını yapmak, (b) ve (c) bentlerinde belirtilen görevler dışında kalan ve diğer kanun ve nizam hükümlerinin icrası ile bunlara dayalı emir ve kararlarla Jandarmaya verilen görevleri yapmak.

- Adli görevleri; işlenmiş suçlarla ilgili olarak kanunlarda belirtilen işlemleri yapmak ve bunlara ilişkin adli hizmetleri yerine getirmek,

- Askerî görevleri; kanunlarla verilen askeri hizmetleri yerine getirmek.

Mevzuat ile düzenlenen Jandarmanın bu misyonunu etkin olarak ifa edebilmesi için ihtiyaç duyulacak nitelikli işgücüne ve örgütsel yapıya sahip olması, varlığının devamı için gereklidir.

3.1.1.3. Vizyonu

Örgüt yönetimi açısından vizyon, gelecekte ulaşılmak istenen durumun ya da varılmak istenen noktanın resmini ifade etmekte olup her örgütün açık veya kapalı bir stratejik vizyonu olması gerekmektedir. Bu kapsamda Jandarmanın da her örgüt gibi, gelecekte nerede olmak istediği, nasıl bir örgütsel imaj yaratmayı hedeflediği “Vizyon 2030” adıyla paylaşılan vizyonunda belirtilmektedir. J.Gn.K.lığının vizyonu, kurumsal sosyal medya sitesinde, kamuoyuyla paylaşılmakta olup “İnsan merkezli, çağdaş yönetim ve görev anlayışı ile ulusal ve uluslararası alanda; saygın, güvenilir ve kaliteli hizmet sunan, örnek bir kolluk kuvveti olmaktır” şeklinde ifade edilmektedir (www.jandarma.gov.tr, 28.02.2016).

“İnsan merkezli çağdaş yönetim anlayışı” ifadesi ile karşılıklı güven, sevgi ve saygı ortamı ile huzurlu bir emir komuta yapısı içerisinde görev yapan, milli ve ahlaki değerlere bağlı, üstün eğitilmiş, kendisini ve içinde bulunduğu kurumu daha ileriye taşıma gayreti içinde olan kurum kültürüne, kurum kimliğine, aidiyet duygusuna, birlik ruhuna ve silah arkadaşlığı anlayışına sahip, halinden memnun, geleceğinden emin ve moral motivasyonu yüksek personele sahip olmayı esas alan; tüm faaliyetlerde yönetimin ana fonksiyonu olan planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetimi uygulayarak, teşkilat yapısını sürekli geliştiren bir örgüt olmak hedeflenmektedir.

“Ulusal ve uluslararası alanda; saygın, güvenilir ve kaliteli hizmeti sunan örnek kolluk kuvveti olmaktır” ifadesi ile; kendisine verilecek her türlü görevi, modern teknolojinin tüm imkânlarını kullanarak, tam, doğru, zamanında ve hızlı bir şekilde yerine getiren, tüm hizmetlerinde kanun ve nizamları esas alarak kusursuz ve etkili hizmet üreten, dost ve müttefik ülkelerin benzer teşkilatları ile ilişkileri sürekli geliştirerek uluslararası örgütlerde etkin rol oynayan, görevlerin icrasında ilgili bütün kurum ve kuruluşlarla koordine ve iş birliği içerisinde olan, herkesin bünyesinde ve birlikte çalışmak isteyeceği örnek bir kolluk kuvveti olmak hedeflenmektedir.

Bu kapsamda; Jandarma teşkilatının toplumdaki algısı ile ilgili olarak, bağımsız araştırma kurumlarından Global Politika ve Strateji Merkezi tarafından, 26 İl’de 2209 katılımcı ile yüz yüze görüşme yöntemi ile 20 Ocak – 7 Şubat 2015 tarihleri arasında “Toplumsal Eğilimler 2015 Anketi” gerçekleştirilmiştir. Bu ankette, toplumun kamu kurumlarına güven düzeyi incelenmiş olup Jandarma’nın %83,3’lük oranla en güvenilir kurum olarak diğer kurumlara nazaran gözle görülür biçimde öne çıktığı belirlenmiştir (Toplumsal Eğilimler Anketi 2015, www.globalpse.org, 18.03.2015). Benzer bir anket çalışması “Türkiye’de Sosyal-Siyasal Eğilimler Araştırması-2018” Kadir Has Üniversitesi tarafından yapılmış ve 30 Ocak 2019 tarihinde yayınlanmış olup bu çalışmada da kamu kurumları arasında Jandarma teşkilatı %55’in üzerinde bir oranla kamuoyunun en çok güvendiği kurum olarak belirlenmiştir (Türkiye’de Sosyal-Siyasal Eğilimler Araştırması-2018, www.khas.edu.tr, 30.01.2019). Yine, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından Megapoll Araştırma ve Danışmanlık A.Ş.’ne yaptırılan “Vatandaş Hizmet Alım Memnuniyet Araştırması-2018” anket sonucunda, Jandarma teşkilatının hizmetlerindeki vatandaş memnuniyetinin güvenlik hizmetleri alanında %85,1 ile EGM’lülüğü ve SGK’lığından daha iyi bir durumda olduğu tespit edilmiştir (İçişleri Bakanlığı Strateji Daire Başkanlığı, Vatandaş Hizmet Alım Memnuniyet Araştırması-2018 Anketi, 2019:80-95). Anketlerde de görüldüğü üzere, Jandarma teşkilatının görevlerini, vizyonuna uygun olarak yerine getirdiği, çalışanlarını örgüt hedeflerine yönlendirebildiği görülmektedir.

3.1.1.4. Kurumsal Değerleri

Kurumsal kültür, örgüt üyeleri için bir üst kimlik olup çalışanlarda örgütün amaçlarının elde edilmesine yönelik bir sorumluluk yaratmaktadır (Greenberg, 2002:308). Örgütteki işgörenlerin inanç ve davranışlarını yönlendiren örgütsel kültür, örgüt üyelerinin duygu ve düşüncelerini oluşturan normları, varsayımları, değerleri, inançları ve alışkanlıkları kapsayan bir sistem olarak düşünülmektedir (Atlı, 2013:209).

Gerçik (2012:34)'e göre, güçlü kültürün en temel göstergesi, güven ortamının varlığıdır. Güvenin egemen olduğu bir örgütte, çalışanlar aynı hedefin gerçekleşmesi yolunda çaba gösterirler. Bu kapsamda, örgütler kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak verimliliklerini artırabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek amacıyla müşteri tatminini sağlamak ve onlara iyi bir değer sunmak zorundadırlar.

Bağımsız araştırma kurumlarından Global Politika ve Strateji Merkezi tarafından, 2015 yılında, toplumsal eğilimlere yönelik gerçekleştirilen araştırma kapsamında; son iki yılda kolluk kuvvetleri ile kurulan irtibat/temas oranı ve söz konusu irtibat/temas neticesinde oluşan müşteri memnuniyeti/memnuniyetsizliği ölçülmüştür. Buna göre, toplumun %15'i kolluk kuvvetleri ile irtibat/temas kurmuş olup irtibat kuranların memnuniyet oranlarına bakıldığında, Jandarma teşkilatının %61 memnuniyet oranı ile en iyi kolluk teşkilatı olduğu belirlenmiştir (Toplumsal Eğilimler Anketi 2015, www.globalpse.org, 18.03.2015).

Müşterilerin talep, beklenti ve geri bildirimleri, örgüt faaliyetlerinde, belirleyici etki yapmaktadır. Aynı şekilde, kamu sektöründen hizmet alan vatandaşların şikâyet, beklenti, geri bildirim ve kararlara katılımları; hizmeti sunan örgütlerin ise sundukları hizmetin niteliği ve niceliği, insan kaynaklarını etkileyen unsurlar olarak göze çarpmaktadır (Gültekin, 2014:37). Bunun için de, örgütler içeride ve dışarıda meydana gelen değişimlere uyum sağlamak ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek bunlara uygun, kaliteli ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirmek zorundadırlar. Günümüzde hizmetlerin müşteriye sunulmasında; maliyet, hız ve zamanında teslimin yanı sıra kalite de, örgütler için temel bir strateji önceliği haline gelmiştir. Zira kamu ve özel kurum ve kuruluşlarının müşteriye değer sağlayarak örgüt amaçlarına ulaşmalarında temel öneme sahip olan husus “kalite”dir (Ersoy ve Ersoy, 2011:1).

Toplum düzeninin sağlanması, insan hak ve hürriyetlerinin korunması gibi önemli toplumsal görevleri bulunan güvenlik örgütlerinden olan Jandarma teşkilatında, personelin iş analizleriyle belirlenen kriterlere uygun olarak seçilmesi, eğitilmesi, istihdam edilmesi ve çalıştırılması gerekmektedir. Bu kapsamda, “J.Gn.K.lığının temel değerleri” kişilere, süreçlere ve performanslara yönelik olarak tespit edilerek, İKY alanında kurumsal kararlara, seçimlere ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik etmesi hedeflenmiştir.

Genel Kolluk örgütü olan Jandarma Teşkilatının, Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Yönetmeliği'nin 86. maddesinde belirtilen Türk Silahlı Kuvvetlerinin temel değerlerine ve bir askerde bulunması gereken niteliklere ilave olarak sahip olması

gereken ve teşkilatın internet sitesinde (www.jandarma.gov.tr, 22.08.2017) yayınlanan temel değerler şunlardır:

- Hukukun üstünlüğüne, demokrasiye ve insan haklarına uygun davranış sergileme anlayışını benimsemek,
- Temsil yeteneğine sahip olmak,
- Toplum destekli hizmet anlayışını esas almak,
- Meslek ahlakı ilkelerine en üst düzeyde bağlı olmak,
- Fedakâr ve feragatli olmak,
- Öngörü sahibi olmak,
- Gözetime gerek kalmaksızın etkin görev yapabilmek,
- Çözüm bulucu olmak,
- Özgüven ve inisiyatif sahibi olmak,
- Paylaşımçı olmak,
- Kurumuna gönülden bağlı olmak,
- Objektif ve tarafsız olmak,
- İnsan merkezli çağdaş yönetim anlayışını benimsemek,
- Şeffaf ve hesap verebilir olmak,
- Yeniliğe açık olmak,
- Ulaşılabilir olmak.

Güvenlik hizmeti üreten Jandarma teşkilatı, iç ve dış çevresini oluşturan faktörlerin değişmesine paralel olarak, misyonunu etkin ve verimli ifa edebilmek ve bu sayede varlığını sürdürebilmek için stratejik insan kaynakları yönetimi ile çevresinde meydana gelen değişmelere, dönüşerek cevap verme durumundadır. Bu da, çevre koşullarındaki değişimlerin güvenlik olgusuna etkisini karşılayacak ve hatta ön alacak şekilde, günümüz örgütlerinin en önemli kaynağı olan insan unsuruna, gerekli ilginin gösterilmesi ve yatırımın yapılması ile mümkün olabilecektir.

3.1.1.5. Güvenlik Politikasının Öncelikleri

Jandarma Genel Komutanlığının temel güvenlik politikası, emniyet ve asayiş ile kamu düzenini, sorumluluk sahasında eksiksiz sağlamak ve korumaktır. Jandarma Güvenlik Konsepti (JGKS 117-1)'nde belirtilen bu temel politika çerçevesinde J.Gn.K.lığının öncelikleri;

- Görev ihtiyaçlarına cevap verecek nicelik ve nitelikte işgücünü elde etmeyi hedefleyen insan kaynakları yönetim sistemi geliştirmek,

- Her türlü risk ve tehdide karşı, görev ihtiyaçları doğrultusunda kesintisiz mücadele edebilecek, beka ve hareket kabiliyeti yüksek, profesyonel bir kuvvet yapısı oluşturmak,

- Suçla mücadele imkân ve kabiliyetini güçlendirmek,

- Görev ve hizmet etkinliğinin ve kalitesinin artırılması için gerekli olan projeleri bilimsel analizlere dayalı olarak hayata geçirmek,

- Dünya Jandarma teşkilatları ile ilişkileri geliştirmek ve işbirliğini artırmak,

- Personelin insan hakları bilincini en üst düzeye çıkarmaktır.

Jandarma teşkilatının yukarıda belirtilen güvenlik politikasının önceliklerini sağlayabilmesi için misyon ve vizyonuna uygun olarak, görevlerini etkin ve verimli bir şekilde ifa etmesi gerekmektedir. Bu nedenle, iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlamak ve hatta iç ve dış çevreyi şekillendirerek stratejik hedeflerine ulaşabilme konusunda, SİKY ve değişim yönetimi kapsamında asli rekabet unsuru insan kaynağının yeteneklerinin geliştirilmesi konusunda gayretlerini artırmasına ihtiyaç vardır.

3.1.1.6. Güvenlik Politikasının Uygulama Esasları

Jandarma teşkilatının temel güvenlik politikasının uygulama esasları, J.Gn.K.lığı Güvenlik Konsepti (JGKS 117-1)'ne göre, genel esaslar, terörle mücadele (TEM), kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele (KOM), sanal ortama yönelik saldırılar, yasadışı göç hareketleri ve insan ticareti ile mücadele, iç göçten kaynaklanan sorunlar, trafik olayları, diğer suçlarla mücadele ve koruma hizmetleri başlıkları altında aşağıda belirtilmiştir.

Genel esaslar:

- J.Gn.K.lığının kendi sorumluluk bölgesinde kolluk hizmetlerinin yerine getirilmesinde birinci önceliği, sorumluluk alanında emniyet ve asayişin tam olarak sağlandığı konusunda kamuda inancı ve algıyı oluşturmak olmalıdır.

- Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin ve milletin varlığına, birliğine güvenliğine ve refahına kasteden her türlü yasa dışı oluşuma, teröre, organize suçlara, kaçakçılığa vb. faaliyetlere karşı mücadeleye etkin bir şekilde ve kararlılıkla devam edilmelidir.

- Hizmetler; şeffaf, hesap verilebilir, denetime açık ve vatandaş odaklı bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

- Suç ve suçluluğun sebepleri ile sonuçları birlikte değerlendirilerek, çözüm tarzları diğer aktörlerle paylaşarak yerine getirilmelidir.

- İnsan haklarını ve evrensel değerlerini esas alan asayiş ve güvenlik ortamının sağlanmasında, özgürlük ve güvenlik arasındaki hassas denge gözetilmelidir.

- Hizmetin vatandaş odaklı, hızlı, kolay ve kaliteli bir şekilde verilmesi esas olmalıdır.

- Güvenlik hizmetinin başarısı, suç azaltma oranı ile ölçülmelidir.

- Görevli personelin inisiyatifini yasalar ölçüsünde en üst düzeyde kullanması teşvik edilmelidir.

Terörle mücadele:

- Terörle mücadele; "teröristle mücadele" ve "terörizmle mücadele" boyutları dikkate alınarak yürütülmelidir.

- Teröristle mücadele, profesyonel ve uzmanlaşmış birimler tarafından hukuk sistemi içerisinde yapılmalıdır.

- Terörizmle mücadelede terörü doğuran ve sürdüren sebeplerin bütün boyutlarıyla tespiti ve ortadan kaldırılması maksadıyla, ilgili kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları tarafından geliştirilecek ekonomik, sosyal ve kültürel alanlardaki çalışmalar, etkin güvenlik tedbirleri ile desteklenmelidir.

- Teröristle Mücadele Harekâtının hedefi; yurt içinde teröriste rahat hareket edebileceği alan bırakmamak ve icra edilecek operasyonlarla dağ kadrosu ile işbirlikçilerini etkisiz hâle getirmek, lojistik, eğitim ve sevk-idare imkânlarını sekteye uğratarak teröristlerin başarıma azim ve iradelerini kırmak olmalıdır.

- Terörle mücadelede vatandaş desteğinin en üst düzeyde sürdürülmesi en önemli konulardan birisidir. Bu nedenle, terör örgütlerinin eleman kazanma ve taban oluşturma gayretlerini önlemek için ailelerle yakın işbirliği devam ettirilmeli, ilgili kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarının faaliyetleri desteklenmelidir.

- Terörle mücadelede, merkezi planlama ve adem-i merkezi uygulamanın önemi göz önüne alınarak, sadelik prensibi içerisinde emir komuta birliği sağlanmalıdır.

- Terörle mücadele ile ilgili yeni yaklaşımlar ve mücadele yöntemlerinin geliştirilmesine katkı sağlamak maksadıyla, alan çalışmaları da dâhil olmak üzere, ilgili kurum ve akademisyenlerin ortaklığında bilimsel çalışmalar yapılmalıdır.

- Terörün ulusal ve uluslararası destek ve finans kaynaklarının kurutulması için ülke içinde ve uluslararası alanda işbirliği ve koordinasyon sağlanmasına yönelik adımlar atılmalıdır.

- Terör örgütünün yapılanmaları yakından izlenerek deşifre edilmeli, yurt içindeki muhtemel barınma ve saklanma yerleri sürekli takip ve kontrol edilmeli, eylem yapabilme

kabiliyetini önleyici tedbirler geliştirilmeli, eylemden önce etkisiz hâle getirilmesi esas alınmalıdır.

- Terör örgütünden ayrılanların, kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri tarafından toplumla bütünleşmelerini sağlamaya yönelik faaliyetleri desteklenmelidir.

Kaçakçılıkla ve organize suçlarla mücadele:

- Halkımızın huzur ve güvenliği ile yaşam kalitesini artırmak ve toplumdaki adalet anlayışını ve devlete olan güveni pekiştirmek amacıyla, organize suçlar ve kaçakçılıkla mücadeleye etkin bir şekilde devam edilmelidir.

- Kaçakçılık ve organize suçlar ve bu suç örgütleri ile mücadelede, diğer kamu kurum ve kuruluşları ile uluslararası ilgili birimlerle işbirliği, bilgi paylaşımı ve tecrübe aktarımı faaliyetleri arttırılmalıdır.

- Suç gelirinin aklanması ve terörizmin finansmanı suçları ile bu suçlara aracılık eden kişi ve kuruluşların takibine etkin bir şekilde devam edilmeli, ulusal ve uluslararası işbirliğinde bu hususa öncelik verilmelidir.

- Kaçakçılık ve organize suç örgütleriyle mücadele için her türlü teorik, pratik ve istatistikî bilgiler bilgisayar ortamında derlenerek, mevzuatın izin verdiği en ince ayrıntıyı kapsayacak veri tabanları oluşturulmalıdır.

Sanal ortama yönelik saldırılar:

- Sanal ortam güvenliğinin sağlanmasında idari, teknik ve hukuki kapasitenin geliştirilmesine devam edilmeli, kurumlar arasında güvenli kamu ağı oluşturulması çalışmalarına katkı sağlanmalı, millî yazılım ve donanımların kullanılmasına öncelik verilmeli, öncelikle kurumsal siber güvenlik sağlanmalı, diğer kurumların sanal ağlarına yapılacak saldırıların önlenmesi, deşifre edilmesi ve saldırganların yakalanmasına yönelik tedbirler geliştirilmelidir.

- Terör örgütleri ve organize suç şebekelerinin, faaliyetlerini ve propagandalarını gerçekleştirmek için sanal ortamı kullanmalarını önlemeye yönelik siber savunma yetenekleri geliştirilmelidir.

- Mülki ve adli merciler, kolluk örgütleri ve özel sektör için çalışan bilgi teknolojileri üreticilerinin ve hizmet sağlayıcılarının, siber güvenlik konusundaki eğitim ve bilinç düzeyleri ile teknik ve idari yeterliliklerini arttıracak gayretler devam ettirilmelidir.

- Güvenlik zincirinde en zayıf halkanın bireyler olduğu göz önüne alınarak, sadece büyük ölçekli kurum ve kuruluşların değil, bireylerin, küçük ve orta ölçekli kuruluşların da güvenlik ihtiyaçlarını karşılayacak tedbirler geliştirilmeli, siber

güvenliğin sağlanması noktasında, en alt seviye kullanıcı bazında toplumsal farkındalık yaratılmalıdır.

- Sanal ortamda işlenen bilgi hırsızlığı, çocuk pornosu, banka dolandırıcılığı vb. yeni suç türleri ile mücadele için personel yetiştirilmeli, yetişmiş kurum dışı uzmanlardan da istifade edilmelidir.

- Teknolojik gelişmelere paralel olarak, bilişim alanında ortaya çıkabilecek yeni suç türlerine karşı yapısal dönüşümler planlanmalı ve personel yetiştirilmesine devam edilmelidir.

Yasadışı göç hareketleri ve insan ticaretiyle mücadele;

- Bu ulusal ve uluslararası niteliği olan suçla mücadele etkin bir şekilde sürdürülmelidir. Bu çerçevede, başta AB ülkeleri olmak üzere kaynak, transit ve hedef ülkelerle yasa dışı göç ve insan ticaretini önlemek üzere diğer ulusal kurumlarla birlikte uluslararası işbirliği geliştirilmelidir.

- Yasadışı göçmenlerin yakalanması, kontrol altında bulundurulması ve ülke dışına çıkarılması konusundaki tedbirler kararlılıkla uygulanmaya devam edilmelidir.

- Bu suçlarla mücadelede “mağdur” odaklı bir çalışma yöntemi esas alınarak, ortak projeler uygulanmalı ve suç örgütleri deşifre edilmelidir.

- Yasa dışı göçün ve insan ticaretinin kaynağı olması muhtemel ülkelerdeki gelişmeler sürekli takip edilmeli, geçici sığınmacı ve mülteci akınına karşı, uluslararası ve insani normlara uygun güvenlik ve yaşam koşullarına sahip geçici barınma yerleri için ilgili kurumlarla koordineler başlangıçtan itibaren kurulmalı, planlanmalı ve uygulanmalıdır.

İç göçten kaynaklanan sorunlar:

- Hızlı toplumsal değişim, şehirleşme ve göç sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadelede bireylere, ailelere ve gruplara destek olmak amacıyla; kadınlara, gençlere ve çocuklara yönelik oluşturulan toplum merkezleri ile iletişime geçilerek bahse konu birey, aile ve grupların bu merkezlere yönlendirilmesi sağlanmalıdır.

- Göç alan yerlerde yasa dışı örgütlerin propaganda ve istismarlarının önlenmesi maksadıyla, ülke genelinde çocuklar ve gençler arasında kaynaşmayı tesis etmeye yönelik, sosyal, kültürel, ekonomik ve eğitime ilişkin tedbirlere destek ve katkı sağlanmalıdır.

Trafik olayları:

- Trafik kazalarını ve kazalardan dolayı meydana gelen ölümleri, yaralanmaları ve maddi hasarları en aza indirmek ve trafik suçlarıyla etkin bir şekilde mücadele etmek

amacıyla, ilgili kamu ve özel kurum ve kuruluşlar ile meslek kuruluşlarının işbirliğinde sorunun sosyal, ekonomik ve psikolojik yönlerden çözümüne katkı sağlayacak tedbirler geliştirilmelidir.

- Karayollarında trafik güvenliğini, çağın gerektirdiği bilgi ve teknolojiyi de kullanarak, en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan hızlı ve kaliteli hizmetleri sunmak ve trafikte görevli personelin bilgi ve becerilerini artırmak yönünde başlatılan çalışmalara devam edilmelidir.

- Sorumluluk bölgesindeki trafik denetleme ve düzenleme hizmetlerinin yerine getirilmesinde, özellikle kırsal kesimde vatandaşın hassasiyetleri ve kültürel normlar mevcut mevzuat hükümleri çerçevesinde göz önünde bulundurulmalı, temel amacın huzur ve güvenliği sağlamak olduğu unutulmadan, öncelikle vatandaşın bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi esas alınmalıdır.

- Sorumluluk bölgesinin büyük çoğunluğunun zor arazi şartları, bir kısmının da terör tehdidinde açık alanlar olduğu gözetilerek, uygun araç ve malzeme tedarik edilmelidir.

Diğer suçlarla mücadele:

- Suçun oluşmadan önlenmesi öncelikli hedef olarak alınmalıdır.

- Emniyet ve asayiş hizmetlerinin yürütülmesinde, halkın katılımının ve halkla bütünleşmenin en üst düzeyde gerçekleştirilmesi için ilgili kamu ve özel kurum ve kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, medya, yerel yönetimler ve vatandaşların çeşitli çalışmalar marifetiyle karar süreçlerine katılımını sağlayacak nitelikteki istek ve önerileri değerlendirmek üzere mekanizmalar geliştirilmelidir.

- Şehirleşme, çevre kirliliği, trafik ve gürültü nedeniyle, gelecekte insanların doğaya daha fazla özlem duyarak kırsal alana yönelmesine paralel olarak, Jandarma sorumluluk bölgelerinde ortaya çıkacak uydu kentler ve siteler gibi yeni yerleşim merkezlerine yönelik tedbirler oluşum safhasından itibaren planlanarak icra edilmelidir.

- Çevre ve ormanlar ile doğal hayatın korunması konusunda, ilgili kurumlarla işbirliğine devam edilmeli ve destek olunmalıdır.

- Son yıllarda, suça sürüklenen, suç mağduru olan ve korunma ihtiyacı duyan kadın ve çocuk sayılarındaki artış göz önüne alınarak, kadın ve çocuk suçlarıyla mücadele ile kadın ve çocukların korunması konusu üzerinde özel hassasiyet gösterilmelidir.

- Risk altında olduğu değerlendirilen, suça sürüklenme ihtimali bulunan, mağdur olmuş veya olabilecek, madde bağımlısı olan, sokakta yaşayan, korunmaya muhtaç bir durumda olan, zorla çalıştırılan, zorunlu eğitim alamayan ve rehabilite edilmesi gereken

çocukların belirlenmesine, korunmasına ve sosyo-politik açıdan desteklenmesine yönelik çalışma ve uygulamaların, diğer kamu veya özel kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde uygulanmasına devam edilmelidir.

- Aile içi şiddetin önlenmesi hususunda etkinliğin arttırılabilmesi maksadıyla, bu alanda görev yapan personelin yetiştirilmesine önem verilmelidir.

- Suçların aydınlatılmasında prensip olarak, delilden sonuca gidecek şekilde soruşturmaların yapılmasına devam edilmeli ve masumiyet karinesi esas alınmalıdır.

- Suçu oluşturan faktörlerin ortadan kaldırılması amacıyla, suç ve suçlunun özelliklerini ortaya koyacak bilimsel suç analizlerinin yapılabilmesi için oluşturulan merkezlerin kurumsal ve yasal altyapıları geliştirilmeli ve etkin çalışmaları sağlanmalıdır.

Koruma hizmetleri:

- Hayati önemi haiz kritik tesislerin korunmasında, ilgili yasal mevzuat çerçevesinde oluşturulan özel güvenlik teşkilatına destek olunmalıdır.

- Kritik enerji tesisleri ile enerji nakil ve boru hatlarının korunması görevinin, özel eğitilmiş Jandarma birlikleriyle yerine getirilmesi hususu değerlendirilmelidir.

- Benzer şekilde, daha önce yapmış olduğu görevinden ya da tanıklık gibi nedenlerden dolayı özel olarak korunması gerekenler için yasalarda belirtilen tedbirlerin alınmasının yanı sıra, özel eğitilmiş ve teçhiz edilmiş birliklerin kullanılması da gereklidir.

- Cezaevi koruma görevleri ile mahkûm/tutukluların sevk ve nakillerinin mevzuata uygun etkin bir şekilde icra edilmesi için gerekli yapılanma ve hizmetlerin ifasına devam edilmelidir.

Jandarma teşkilatı, JGKS’de belirtilen politika ve uygulama esasları çerçevesinde, iç ve dış çevresindeki değişimleri dikkate alarak, SİKY ile misyonunu etkin ve verimli olarak ifa edebilmek ve bu sayede varlığını sürdürebilmek için SİKY uygulamaları çerçevesinde, meydana gelen değişmelere, dönüşerek cevap vermek zorundadır. Bu da, çevre koşullarındaki değişimlerin güvenlik olgusuna etkisini karşılayacak ve hatta ön alacak şekilde, günümüz örgütlerinin en önemli kaynağı olan insan unsuruna gerekli ilginin gösterilmesi ve yatırımın yapılması ile mümkün olabilecektir.

3.1.2. Mevcut İhtisaslaşma Sistemi

Jandarma teşkilatının, profesyonel kolluk gücünün oluşturulmasına yönelik çalışmalar kapsamında; 2012 yılından itibaren Jandarma teşkilatına uzman Jandarma alımı durdurulmuş, hedeflenen personel yapısının Subay, Astsubay, Uzman Erbaş ve sivil personel olmak üzere dört farklı statü üzerine inşa edilmesi planlanmıştır.

Jandarma teşkilatının mevcut profesyonel personel kadrosu ile ilgili veriler incelendiğinde; 2014 yılından itibaren uzman erbaş alımına ağırlık verilmiş ve profesyonelleşme oranı 2012 yılında % 36 iken, 2015 yılında Uzman Erbaş miktarı 24.705'e çıkarılarak bu oran %53'e yükseltilmiş, 2016 ve 2017 yıllarında 25.739 Uzman Erbaş temini yapılmıştır. Jandarma teşkilatı 20 Aralık 2018 itibariyle, eğitim birliklerindeki acemi er ve erbaşlar hariç, 336.709 kadroya karşılık, 191.209 (1.425'i yedek subay olmak üzere 5.717 Subay, 26.167 Astsubay, 17.290 Uzman Jandarma, 69.675 Uzman Erbaş, 93.390 Erbaş ve Er, 3.610 Sivil Memur/İşçi) kişilik personel mevcudu ile görevlerini yerine getirmektedir (www.jandarma.gov.tr, 20.12.2018).

Jandarma teşkilatı ile benzer şekilde emniyet ve asayiş hizmeti sunan EGM'lüğünün branşlaşmaya önem vererek, personeli uzmanlaştığı birimlerde çalıştırdığı görülmektedir. Dolayısıyla, EGM'lüğünde görevli bir polis, emekli oluncaya kadar eğitimini aldığı alanda vazifesini yapmakta ve daha verimli olmaktadır. Buna karşılık aynı tür hizmeti veren Jandarma teşkilatının bünyesinde, çok sınırlı bir branşlaşma mevcuttur. Zira jandarma subayı, ilçe jandarma komutanlığından, komando bölük komutanlığına, öğretmenlikten, irtibat subaylığına ve proje subaylığı/şube müdürlüğüne kadar çok geniş bir yelpazede görevlendirilebilmektedir. Jandarma teşkilatında sadece astsubay ve uzman jandarma kadrolarında birkaç birimde branşlaşma ve ihtisaslaşma yapısı mevcuttur. Ayrıca, Jandarma bünyesinde branş sınavında başarılı olup sınavı kazanmak, o branşta çalışabilmek için yeterli olmamaktadır. Örneğin, trafik branşında olan bir astsubay, ihtiyaç durumunda İl Jandarma Komutanı tarafından Asayiş Tim Komutanı veya başka bir görevde görevlendirilebilmektedir (Koç, 2007).

İhtisaslaşma, işleri çok küçük parçalara ayırarak, her parçanın devamlı olarak konusunda uzmanlaşmış kişi veya kişiler tarafından yapılması anlamına gelmektedir (Koçel, 2013:184). Şimşek ve Çelik'e göre insanlar, daha ilk çağlardan itibaren çeşitli amaçlar için bir araya gelerek, işbirliği yapmışlar ve bunu zamanla, örgütlenme ve işbölümü yapma takip etmiştir (Şimşek ve Çelik, 2011:3). Örgütlerdeki etkinlik ve verimlilik için yapılan bu işbölümü, ihtisaslaşmanın en önemli unsurlarından olup uzmanlaşmanın da esasını teşkil etmektedir.

Modern örgütler, büyük ölçüde Taylor, Fayol, Weber, vb. klasik yönetim kuramcılarının çerçevesini çizdikleri ilkeler üzerine şekillenmişlerdir. Bu örgütler etkinlik, verimlilik kapsamında maksimum kârlılığı, öngörülebilirliği ve hesaplanabilirliği ölçü olarak kabul etmektedirler. Örgütsel yapılarını ve işgücünü, az zaman, emek ve maliyetle çok verim almak üzerine oluşturmuşlardır.

Modern örgütlerde örgüt içi roller ve davranış kuralları, örgütlerin vazife ve faaliyetlerine uygun olarak önceden belirlenir, ilke ve kurallara bağlanır. İşgörenler görevlerine uygun davranmak zorundadırlar. Özellikle, bürokratik örgütlerde, görevlerin kişilere değil kişilerin görevlere uydurulması ilkesi geçerlidir (Atiker, 1995:189). Teşkilatlanmasında fonksiyon alanlarına uygun uzmanlaşma şeklinde yapılan modern örgütlerde ana kriter, bilgide uzmanlaşma ve bu bilginin ihtiyaç duyulan alana ulaştırılması ve kullanılmasıdır. Bu şekilde, modern örgütlerde profesyonelleşme ile birlikte uzmanlaşma artmakta ve örgütler misyonlarını gerçekleştirmede daha esnek yapılar haline gelmektedirler.

Uzmanlaşma denilince akla profesyonelleşme kavramı gelmektedir. Profesyonelleşme, çalışanların formel olarak aldıkları eğitim seviyelerini ve işte fiili olarak çalışma seviyelerini göstermektedir. Günümüz örgütleri yapılarında yenilikçilik üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bunun için de örgütlerde iş gücünün uzmanlaşmasına büyük önem atfedilmekte ve çalışanların sürekli eğitimden geçirilmesine dikkate edilmektedir (Yeloğlu, 2008:160). İş bölümü ile küçük parçalara ayrılan işlerin sürekli aynı insanlar tarafından yapılması, kişilerin o işte ustalaşması sonucunu doğurur. Kısaca ifade etmek gerekirse, uzmanlaşmayı doğuran işbölümüdür (Koçel, 2013:214). Zira insanların ihtiyaç duydukları bilgilere ve ürünlere uzmanlaşmış insanların yardımı ile yüksek performansla ulaşmak kolaylaşmaktadır (Ketels, 2003:4). Bu kapsamda, modern çağda, potansiyel müşteriler, pazarlama ve üretim örgütlerinin işleyişine yenilik ve çekicilik kazandırmaktadır (Casali, 2008:1-8).

Kamu kurumları uzmanlık (ihtisas) ilkesine göre faaliyet göstermektedir (Orak, 2012:292). Bir kamu kurumu olan Jandarmanın profesyonelleşmesi, 1930’lu yıllardan beri gündemde olup bu konu çeşitli sivil toplum kuruluşları tarafından, AB müktesebatı ve İlerleme Raporları ve basın yayın organlarında, sürekli dile getirilmektedir (Koç, 2007:120).

AB ülkelerinin kolluk teşkilatlarında en önemli özelliğin “profesyonelleşme” ve “uzmanlaşma” sonucunda meslek içinde branşlaşmaktır. Ülkemizde ise, EGM’lüğünün branşlaşmaya önem verdiği ve bu sayede Polis teşkilatının verimliliğinin de ciddi oranda arttığı görülmekte iken, Jandarma teşkilatında meslek içi branşlaşma ve ihtisaslaşma konularında atılan adımlar, mevcut ihtiyaçların karşılanması için yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, bir taraftan J.Gn.K.lığının, geleceğin güvenlik ortamında, yeni risk ve asimetrik

tehditlerin üstesinden gelebilecek özel operasyonel birliklere duyulan ihtiyacının artacağı değerlendirilirken, diğer taraftan da Jandarmanın günümüzün belirsizlik, risk ve tehdit ortamında misyonunu ifa edebilmesi ve değişen koşullara uyum göstermesi için sürekli olarak değişim, dönüşüm ve gelişim halinde olması, bu değişme durumunda kişiden kişiye değişmeyen “kurumsal” bir niteliğe sahip olması gerektiği kanaati taşınmaktadır.

Bu nedenle, J.Gn.K.lığı personelinin, çağın gerektirdiği bilgi birikimine sahip ve görev ihtiyacına cevap verebilecek nicelik ve nitelikte olmasının, görevlerin daha etkin ve verimli yapılabilmesi için personele uzmanlık kazandırılmasının ve aidiyet duygusunun geliştirilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, personele uzmanlık kazandırmaya ve aidiyet duygusunu geliştirmeye yönelik çabaların, halen özellikle sağlık ve eğitim imkânları kısıtlı, lojman, misafirhane, kiralık ev vb. sosyal imkânların yetersiz olduğu uzak yerleşim yerlerinde bulunan Jandarmanın dış karakollarının personel ihtiyacını %75’ni erbaş ve er görevlendirmek suretiyle karşılamak zorunda bulunulmasından dolayı, olumsuz olarak etkilendiği değerlendirilmektedir. Şöyle ki; halka güvenlik hizmeti götüren Jandarma karakollarında askerliğini yapan erbaş ve erlerin hiç de azımsanmayacak bir kısmının psikolojik sorunlarının olduğu, askere gelmeden önce bir kısmının suça bulaştıkları ve madde bağımlısı oldukları bilinmektedir.

Türkiye Uyuşturucu ve Uyuşturucu Bağımlılığı İzleme Merkezi (TUBİM)’nin 2014 yılı raporuna göre (TUBİM, 2014);

- Uyuşturucu kullanıcılarının %50,88’inin 18-24 yaş aralığında olduğu,
- Uyuşturucu madde ilk deneme yaş aralığının ve kullanıcıların %75,03’ünün 15-24 yaşlar arasında yoğunlaştığı,
- Ayrıca, kullanıcıların %76,05’inin de bu yaşlarda uyuşturucu maddeyi düzenli olarak kullanmaya başladıkları tespit edilmiştir. Bu tespitten de anlaşılabacağı üzere, 21 yaşında askere gelen erbaş ve erlerdeki madde bağımlılığı oranlarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Bu durum TUBİM’in en tehlikeli yaş grubu olarak tespit ettiği yaşlarda askere gelen er ve erbaşların, halkla iç içe olan emniyet ve asayiş görevlerinde yer almasının yarardan çok zararları olduğu ve rütbeli personelin de mesaisinin önemli bir kısmını bu tip uyuşturucu bağımlısı ya da başka tür sorunları olan erbaş ve erlere ayırmak zorunda kaldığı, bütün bunların neticesinde de görev etkinliği ve verimliliğinin olumsuz yönde etkilendiği algısı yüksektir. Bu nedenle, Jandarma iç güvenlik birliklerinde erbaş ve er görevlendirmeyip, Astsubay ve Uzman Jandarma sayısını artırarak Polis gibi profesyonel bir kadro kurulmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir (Koç, 2007:62). Bu

kapsamda, Jandarma Genel Komutanlığının 2016 yılından itibaren İçişleri Bakanlığına tamamen bağlanması ile birlikte, TSK tarafından personel kadro tavanları kısıtlamasından kurtulan Jandarma teşkilatında profesyonelleşme çalışmaları hızlanmış ve 2024 yılına kadar emniyet ve asayiş hizmeti üreten Jandarma iç güvenlik birliklerinde profesyonelleşmenin tamamlanması hedefi doğrultusunda gerekli planlamalar yapılmış olup personel temin faaliyetleri hızlı bir ivme kazanmıştır.

Bununla beraber, askerlik süresinin altı aya indirilmesi ile birlikte, (Bir aylık acemi eğitim süresi altı aylık süreden çıkarıldığında görevini öğrenip kusursuz bir şekilde icra edebilmesi için geriye sadece beş aylık bir sürenin kaldığı da dikkate alındığında) 1111 Sayılı Askerlik Kanunu gereği vatan hizmeti için askere alınan yükümlü erbaş ve erlerle emniyet ve asayiş hizmetinin yürütülmesinde yaşanan ve yukarıda açıklanan problemler nedeniyle, uzman erbaş teminine ağırlık verilerek Jandarma teşkilatında profesyonelleşme konusunda önemli bir adım atılmıştır.

Bu kapsamda, Jandarma teşkilatında görevlerin etkin olarak yapılabilmesi için 2001 yılından itibaren görev ihtiyaçları doğrultusunda çeşitli konularda, astsubay ve uzman jandarma çavuş statüsündeki personelde ihtisaslaşmaya gidilmiş, subaylarda ise 2014 yılında istihbarat dalında ihtisaslaşmaya başlanmıştır. Dış ülkelerden destekli hain FTÖ (Fehullahcı Terör Örgütü) tarafından 15 Temmuz 2016 tarihinde yapılmaya çalışılan darbe girişiminin akabinde Jandarma teşkilatında subaylarda istihbarat ihtisası kaldırılmıştır.

Yine bu tarihten sonra Jandarma temel eğitim sistemi tamamen değişmiş olup subay temini, önceden Kara Harp Okulu ve kıt'a kaynağından sağlanıyorken, yeni sistemde J. ve Shl. Gv. Akd. Bşk.lığında kurulan faklten ve kıt'a kaynaklı Astsubaylardan sağlanmaya başlanmıştır. Astsubay temini, kıt'a kaynaklı lisans ve ön lisans mezunu Uzman Jandarma ve Uzman Erbaşlar ile lisans/ön lisans mezunlarından alınarak fakültede bir yıl eğitim gördükten sonra göreve başlamaktadır. Uzman Erbaşlar ise lise ve ön lisans mezunlarından müracaatı alınanlara yapılan sınavda başarılı olanlar (20) hafta süre ile eğitime tabi tutulmaktadır.

Jandarma teşkilatında ihtisas dalları, Jandarma Genel Komutanlığı İhtisaslaşma Yönergesi (JGY : 52-11 (A))'nde belirtilen esaslar çerçevesinde; uzmanlaşma, sosyal değişim, tehdit öncelikleri, kuvvet yapısı ve teşkilat değişiklikleri, personel sayısı ve niteliklerindeki değişim, mali imkanlar ya da kısıtlamalar, suç ve suçlularla mücadele ortamındaki değişme, silah sistemlerindeki gelişme gibi faktörlerle ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar çerçevesinde belirlenmekte ve aynı esaslar doğrultusunda güncellenmektedir

(JGY : 52-11 (A), sf. 1-3). Hizmetlerin yerinden etkin olarak ifası için J.Gn.K.lığında çok dağınık bir konuşlanmaya gidilmiş olması nedeniyle, 2027 Jandarma Karakolu ve 934 İlçe Jandarma Komutanlığında bu ihtisaslaşma sisteminin oluşturulması ve sistemin sürdürülebilirliğinin sağlanmasının imkân dâhilinde olmadığı görülmektedir.

Ayrıca, ihtisaslaşma konusunda ihtiyaç olan yeteneklerin karakollarda hiç olmaması, İlçe Jandarma Komutanlıklarında ise çok yetersiz olması da ihtisaslaşmayı ve dolayısıyla görevin ifasını zorlaştıran diğer bir etkidir.

Konu ile ilgili kavramlar, Kara Kuvvetleri Subay Askeri İhtisasları mevzuatında aşağıda olduğu gibi açıklanmıştır:

Sınıf; “ Hizmetlerin yapılması için bilgi, eğitim, tecrübe ve diğer yeteneklerin benzerlikleri yönünden yakın ilişkili ihtisaslar veya branşlardan meydana gelen gruplardan biridir.”

Yardımcı Sınıf; “Fiilen muharebeye katılmayan, ancak kuvvetin vazifesini yerine getirilebilmesi için belirli bir hizmet alanında varlığına ihtiyaç duyulan ve muharip sınıflar dışında kalan sınıflardır.”

Branş; “Sınıfları meydana getiren temel hizmetlerden biridir.”

İhtisas; “Temel hizmetler içinde özel eğitim ve tecrübe ile kazanılan yeteneklerdir.” (KKY:51-4(A), 2011, sf.1-3).

Bu tanımlar çerçevesinde; Piyade bir sınıf, Nükleer-Biyolojik-Kimyasal savunma (NBC) bir branş, NBC içinde Biyolojik Silahlar ise, ihtisas dalı olarak adlandırılmaktadır.

EGM’lüğü Emniyet Hizmetleri Sınıfı Branş Yönetmeliği (2011)’nde ise **Branş;** Emniyet teşkilatındaki görevlerin yerine getirilebilmesi amacıyla oluşturulan; özel yetenek, teknik bilgi ve beceri gerektiren özel hizmet alanlarını ifade etmektedir.

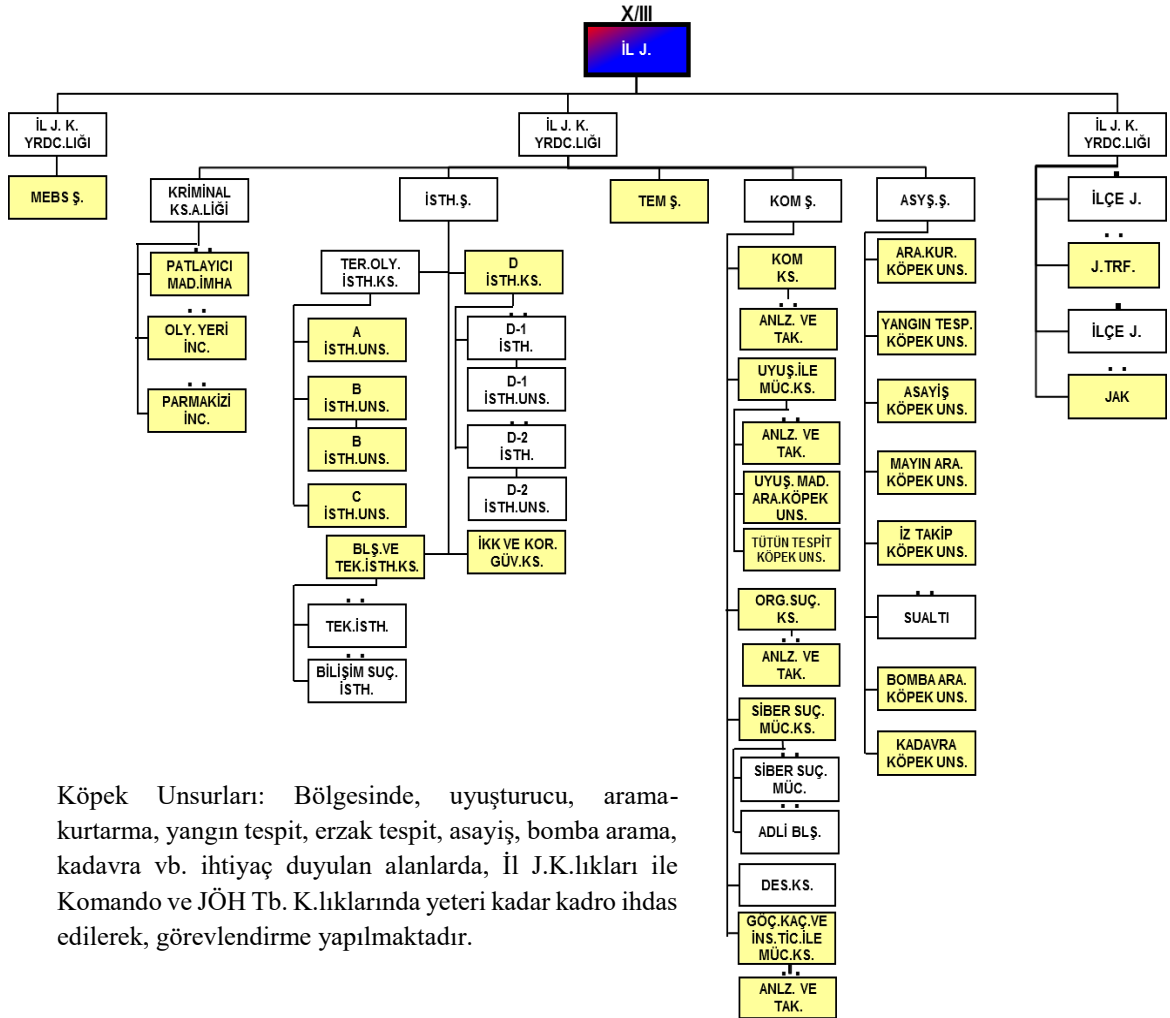
JGY : 52-11 (B))’nde ihtisaslaşma konusundaki tanımlar ise şöyledir:

Branş: Her sınıfın kapsadığı hizmet alanı içerisinde ihtiyaca yönelik olarak belirlenen temel hizmetlerden biridir.

İhtisas: Bir sınıf veya branş içerisinde özel eğitim ve tecrübe ile kazanılan yeteneklerdir. Bu yetenekler birden fazla sınıf ve branş ile ilgili olabilir.

İhtisas Alt Dalı: Bir ihtisas içerisinde özel eğitim ve tecrübeyle kazanılan yeteneklerinden biridir (JGY:52-11(B), 2014, sf. 1-1:1-2).

J.Gn.K.lığı İhtisaslaşma Yönergesi (JGY : 52-11 (B))’nde bulunan Jandarma organizasyon yapısındaki ihtisas dalları, aşağıda şekil-7’de belirtilmiştir.



Şekil 7. Jandarma Teşkilatında İhtisaslı Birimler Yapısı

Jandarma teşkilatında emniyet ve asayiş hizmetlerinin uzman personel tarafından yürütülmesini sağlamak maksadıyla, ihtisas dallarının yanında İl/İlçe/Jandarma Karakol Komutanlıklarında, ihtiyacı karşılayacak şekilde özel maksatlı birimler de teşkil edilmiştir. Bunlar; J. Çevre Koruma Timi, Çocuk ve Kadın Kısım Amirliği, J. Asayiş Bot K.lığı, Sualtı Arama Kurtarma Timi, J. Motosikletli Asayiş Timi, J. Dağ Arama Kurtarma Timi, Atlı Jandarma Timleri, cezaevlerinin dış korumasından sorumlu birlikler, önemli kritik tesisler ile sorumluluk alanında ikamet eden ve koruma kararı bulunan kişilerin korunmasına yönelik timlerdir.

Jandarma teşkilatında uygulamada olan ve J.Gn.K.lığı İhtisaslaşma Yönergesi (JGY : 52-11(B))’nde yer alan ihtisaslaşma dalları aşağıda, Tablo 6’da belirtilmiştir.

Tablo 6: Jandarma Astsubay, Uzman Jandarma ve Uzman Erbaş İhtisas Dalları

Jandarma Astsubay, Uzman Jandarma ve Uzman Erbaş İhtisas Dalları					
S.No	İhtisas Alanı	İhtisas Alt Dalı	J.Astsb.	Uzm.J	Uzm.Erb
1	İstihbarat	A Faaliyetleri	x	x	x
		B Faaliyetleri	x	x	x
		C Faaliyetleri	x	x	x
		D Faaliyetleri	x	x	x
		Teknik İstihbarat	x	x	x
		İstihbarata Karşı Koyma ve Koruyucu Güvenlik	x	x	
		İnsansız Hava aracı/Uzaktan Algılama ve Görüntü Analizi	x	x	
2	Trafik		x	x	
3	Kaçakçılık ve organize Suçlarla Mücadele	Uyuşturucu ve Uyarıcı Madde Suçları	x	x	x
		Bilişim Suçları	x	x	x
		Kaçakçılık Suçları	x	x	x
		Organize Suçlar	x	x	x
		Göçmen ve İnsan Ticareti Suçları	x	x	x
		Analiz ve Değerlendirme	x	x	x
4	Terörle Mücadele		x	x	
5	Olay Yeri İnceleme		x	x	
6	Olay Yeri Parmak İzi İnceleme		x	x	
7	Olay Yeri Patlayıcı Madde İmha Uzmanlığı		x	x	
8	Laboratuvar Parmak İzi ve Avuç İzi İnceleme		x		
9	Laboratuvar İz İnceleme		x		
10	Laboratuvar Ses İnceleme		x		
11	Laboratuvar Veri ve Donanım İnceleme		x		
12	Laboratuvar Görüntü İnceleme		x		
13	Laboratuvar Balistik İnceleme		x		
14	Laboratuvar El Yazısı ve Doküman İnceleme		x		
15	Laboratuvar Biyolojik İnceleme		x		
16	Laboratuvar Kimyasal İnceleme		x		
17	Laboratuvar Patlayıcı Madde İnceleme		x	x	

Jandarmanın Astsubay, Uzman Jandarma ve Uzman Erbaş İhtisas Dalları					
S.No	İhtisas Alanı	İhtisas Alt Dalı	J.Astsb.	Uzm.J	Uzm.Erb
18	Laboratuvar Teknik Eleman		x	x	
19	Muhabere			x	
20	Narkotik ve Psikotrop Madde Arama Köpeği Sorumlusu			x	x
21	Mayın Arama Köpeği Sorumlusu			x	x
22	Arama/Kurtarma Köpeği Sorumlusu			x	x
23	Yangın Tespit Köpeği Sorumlusu			x	x
24	Bomba Arama Köpeği Sorumlusu			x	x
25	Operasyon Köpeği Sorumlusu				x
26	Tütün Tespit Köpeği Sorumlusu				x
27	Erzak Tespit Köpeği Sorumlusu				x
28	Devriye Köpeği Sorumlusu				x
29	İz Takip Köpeği Sorumlusu				x

Kaynak: JGY:52-11 (B), 2014, EK-A

J.Gn.K.lığı İhtisaslaşma Yönergesinde konu ile ilgili personel yetiştirme ve istihdam esasları aşağıda belirtildiği şekilde düzenlenmiştir.

Personel yetiştirme esasları:

- İlave ihtisas dallarının tespiti, ne zaman faaliyete geçeceği ve ne kadar personel yetiştirileceği ile ihtisas dalının kaldırılması işlemi ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenir.
- İhtisas dallarında personel yetiştirmek maksadıyla, her yıl planlanan mesleki gelişim planı doğrultusunda kurslara personel tefrik edilir.
- Asayiş Başkanlığınca, müteakip yılın mesleki gelişim planı hazırlanırken, teklif edilen kurslar ile ihtiyaçlar ve yetiştirilecek personel miktarı dikkate alınır.
- Belirlenen ihtisas dallarına yönelik olarak planlanan yurt içi ve yurt dışı kurslara personel tertibi öncelikle kurs görmemiş olanlar arasından yapılır.
- Kurs planlaması yapılırken Emniyet Genel Müdürlüğü, diğer bakanlıklar ile kamu kurum ve kuruluşlarının imkânlarından da istifade edilir.

Personel istihdam esasları:

- İhtisas alt dallarında çalışan personelin, bulunduğu alt dalda uzmanlaşması ve verimliliğini artırmak için öncelikli olarak aynı ihtisasın alt dalında; zaruri sebeplerle istihdam edilememesi halinde ise, ihtisasının diğer alt dallarında istihdam edilebilir.
- İhtisaslı personel, öncelikli olarak, ihtisası ile ilgili kadro görev yerlerinde istihdam edilir. Ancak, istihdam edilecek ihtisaslı personel miktarının fazla olması

halinde, ihtisası ile ilgili kadro görev yerlerinde istihdamda, ihtisas kapsamında daha az süre çalışan personele öncelik verilir.

- İhtisas alt dallarında istihdam edilen veya edilecek personel, mevzuatta belirtilen kurslar ve eğitimleri almalarını müteakip, öncelikli olarak almış olduğu kurs veya eğitim doğrultusunda istihdam edilirler.

- Atandığı birliğin personel kadrosunda ihtisaslı personel sayısında fazla olması halinde, atanan ihtisaslı fazla personel, birlik komutanlıkları ve kurum amirliklerince, ardı ardına iki yılı geçmemek şartı ile ihtisas kapsamı dışındaki görevlerde istihdam edilebilir.

- Üç yıl ve daha fazla ihtisas dalında istihdam edilmeyen veya edilemeyen personel hakkında, birliği tarafından, “J.Gn.K.lığı Kurslar Yönergesi” doğrultusunda kurs görmesi için teklifte bulunulur. Personel kurs görmeksizin ihtisas kadrolarında istihdam edilmez.

- İhtisas kapsamındaki personele, asli görevini aksatmayacak şekilde ek görev (ikiz veya üçüz görev vb.) verilebilir.

3.2. Yabancı Ülke Jandarma Teşkilatlarında İhtisaslaşma Durumu

Yabancı ülke teşkilatlarında ihtisaslaşma sistemi hakkında, Fransa, İspanya, Romanya ve İtalya’da bulunan Askeri Ataşeliklere resmi yazı yazılmak suretiyle bilgi istenmiştir. İlgili ülke Jandarma teşkilatlarının ihtisaslaşma sistemi hakkında diplomatik kanallardan alınarak tercüme edilen bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

3.2.1. Fransa Jandarmanında İhtisaslaşma Durumu

Fransa Jandarma Genel Direktörlüğü personeli; Jandarma subayları, idari ve teknik sınıf subaylar, Jandarma astsubaylar, idari ve teknik sınıf astsubaylar, gönüllü Jandarmalar (sözleşmeli erler) ve sivil personelden oluşmaktadır.

Jandarma subayları, genel hizmet kategorisinde değerlendirilmekte olup atandıkları görev itibarıyla meslek içi hazırlık kurslarına alınmakta ve o görevin bitiminde başka bir göreve atanabilmektedirler. Diğer bir ifadeyle, halen Türk Jandarma teşkilatında olduğu gibi subaylarda ihtisaslaşma uygulanmamaktadır.

İdari ve teknik sınıf subay ve astsubaylar, idari hizmetler, inşaat hizmetleri, iae hizmetleri, zırhlı araç bakım ve tamir hizmetleri, silah ve teçhizat tamir ve bakım hizmetleri, basım yayım hizmetleri, muhabere işletim hizmetleri ve sağlık hizmetleri alanında kullanılmak üzere sivil kaynaklarda yetişmiş, diploma sahibi Fransız vatandaşları arasından sınava tabi tutularak seçilmiş ve kendi teknik branşları ile ilgili alanlarda görevlendirilmiş personeldir.

J.Gn.K.lığında uygulanan branşlaşma/ihtisaslaşma, Fransa Jandarmasında astsubaylar için uygulanmaktadır ve temel prensip, mümkün olduğu kadar her astsubayı bir alanda uzmanlaştırmaktır. Astsubaylarda uzmanlaşma süreci aşağıda açıklanmıştır:

- Astsubayların ilk görev yerleri, okuldan mezuniyet derecesine göre sırayla astsubayın tercihinə göre belirlenmektedir. Yeni mezun astsubaylar, üç temel branş olan Jandarma iç güvenlik birlikleri, mobil Jandarma birlikleri ve Cumhuriyet Muhafızları birlikleri arasından birisini tercih ederek mesleğe başlamaktadır. Bu sistemle, bir anlamda astsubaylar görev yapmak istedikleri ana branşları da seçmektedir.

- İlk görevlerine başlayan astsubaylar, mesleki safahatlarında ilerleyebilmek için iç güvenlik birliklerinde “adli kolluk”, Cumhuriyet Muhafızları ve Mobil Jandarma Birliklerinde ise, “diplome d’arme-mesleki yeterlilik (silah) diploması” almak zorundadırlar. Astsubaylar mesleklerinde ilk yılı tamamladıktan sonra, bu diplomalardan kendilerine uygun olana hak kazanabilmek için yaklaşık bir yıl süre ile değişik fasılalarla kurs ve sınavlara tabi tutulmaktadır. Meslek içi kariyer için bu iki diploma vazgeçilmez önemi haizdir.

- Teknik/ıdari sınıf subay ve astsubaylar dışında tüm Jandarma personeli okuldan mezun olduğunda, üç farklı “temel branş”a ayrılmaktadır. Diğer bir ifade ile, tüm astsubaylar branş sahibidirler. Bu branşlar;

- ✓ İç Güvenlik Birlikleri (J.Bölge K.lığı, İl J.K.lığı, İlçe J.K.lığı, J.Krk.K.lığı)

- ✓ Mobil Jandarma Birlikleri (T.C. J.Gn.K.lığı kuruluşundaki JÖH ve Komd. Tb. muadili),

- İlk atamayı müteakip toplam iki yıl görev yaptıktan ve gerekli diplomaları aldıktan sonra, astsubaylar meslek içi eğitim ile ihtisaslaştırılmakta ve bundan sonraki safahatları tabi tutuldukları meslek içi eğitimlere ve ihtisaslarına göre şekillenmektedir. Fransa Jandarma Direktörlüğünde temel branş ve ihtisas dalları konusundaki bilgiler aşağıda Tablo 7’de açıklanmıştır.

Tablo 7: Fransa Jandarma Direktörlüğünde Temel Branş ve İhtisas Dalları

Temel Branş	İhtisas	Açıklama
İç Güvenlik (Gendarmerie Departemental)	Adli Araştırma ve Soruşturma (Brigades de Renseignement et d'Investigations Judiciaire)	Savcılık tarafından özel araştırma maksadıyla adli kolluk görevlisi olarak görevlendirilen ve iç güvenlik birliklerinde görev yapan adli kolluk görevlisi statülü personelden daha uzman olan personeldir.
	Trafik (Gendarmerie Routiere)	Ülkenin tamamındaki yolların kontrolünden sorumlu trafik jandarmasıdır.
	Göl-Nehir Koruma (Gendarmerie Nautique)	İç sulardaki seyir güvenliği ve çevre koruma ile görevli personeldir. Tekne sürücüsü ve dalgıçlardan oluşmaktadır.
	Uyuşturucuya Karşı Bilinçlendirme (Formateur Relais Antidroque)	Gençleri ve aileleri uyuşturucu konusunda bilinçlendirmek ve gerektiğinde uyuşturucu olaylarında soruşturma yapmakla görevli personeldir.
	Olay Yeri İnceleme (Technicien d'Investigation)	J.Gn.K.lığındaki aynı görevleri yürütmektedir.
İç Güvenlik (Gendarmerie Departemental)	Doğal Hayatı Koruma (Formateur Relais Ecologie Environnement)	J.Gn.K.lığındaki aynı isimli timlerle aynı görevleri yürütmektedir.
	Çocuk Suçları (Delinquance Juvenile)	18 yaşından küçüklerin mağdur, fail veya üçüncü kişi oldukları soruşturmaları yürüten ekibe dâhil olmak suretiyle soruşturmaya katılarak, çocukların olaylardan psikolojik ve fiziksel olarak asgari seviyede etkilenmelerini sağlamada görevli personeldir.
Mobil Jandarma (Gendarmerie Mobile)		J.Gn.K.Lığı bünyesindeki J.Komd. Tb. ve JÖH Tb.larının muadili birliklerde görevli, ancak terörle mücadele görevi olmayan personeldir. İhtisas alanı bulunmamakla birlikte görevleri arasında; toplumsal olaylara müdahale, spor müsabakalarının emniyeti veya iç güvenlik birliklerinin faaliyetlerini kolaylaştıracak şekilde emniyet tedbiri almak yer almaktadır.
Cumhuriyet Muhafızları (Garde Republicaine)	Koruma (Fantassin)	Başkentteki devlet binalarının (Elysee Sarayı, bakanlıklar, Ulusal Meclis vb.) silahlı olarak korunması ile görevli personeldir.
	Süvari (Cavalier)	Tören, gösteri vb. maksatlarla kullanılan atların binicileri, eyer imalatçıları, nalbantlar ve binicilerin tarihi üniformalarını imal eden personelden oluşmaktadır.
	Bando (Musique)	Tören ve gösterilerde yer alan Jandarma Bandosu personeldir.
	Motosiklet Sürücüsü (Motocycliste)	Gösteri maksatlı kurulmuş bulunan motosiklet biriminde görevli profesyonel sürücü personeldir.

- Bu üç temel branşa bağlı ihtisaslar dışında, Fransa Jandarma Direktörlüğünde bulunan müstakil (her üç temel branştan personelin de müracaat edebileceği ve o konuda ihtisaslaşabileceği) ihtisaslara ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 8’dedir.

Tablo 8: Fransa Jandarma Direktörlüğündeki Müstakil İhtisas Dalları

İhtisas	Açıklama
Köpek Operatörü (Maitre de Chien)	Arama-kurtarma, koruma, çığ arama, uyuşturucu madde ve patlayıcı arama maksatlarıyla kullanılan köpeklerin operatörleridir.
Havacılık (Aviation)	J.Gn.K.lığında ayrı bir branş olan Jandarma Havacılık, Fransa Jandarma birlikleri için bir ihtisastır. Sözleşmeli statüde alınan helikopter pilotu yanında, astsubaylar da pilotluk, teknisyenlik gibi görevleri icra etmektedir.
Dağcılık (Pelotons de Montagne)	Fransa'da bulunan ve dar bir sahayı kaplayan dağlık bölgelerde (Alpler, Pireneler ve Midi Dağları) arama-kurtarma maksatlı görev yapan birliklerde çalışan personeldir.
GIGN (Groupement d'Intervention de la Gendarmerie Nationale)	JÖAK benzeri birlikte görevli personeldir.
Kriminal (Police Scientifique)	J.Gn.K.lığındaki eşdeğeriyle aynı görevleri yürütmektedir.
Dz.K.K.lığı Jandarması (Gendarmerie Maritime)	Jandarma Genel Direktörlüğüne bağlı olmakla birlikte, Deniz Kuvvetlerine ait kritik üs ve tesislerde çalışmaları nedeniyle Deniz Kuvvetlerinin emrinde görev yapan personeldir. Deniz Jandarması Genel Kolluk yetkilerini haiz olup Deniz Kuvvetleri binaları, limanlar, tersaneler ve üslerde kolluk görevleri ifa ederler. Denizde yardım ve kurtarma faaliyetlerine iştirak ederler. Deniz Kuvvetleri askeri ve sivil personeli ile bu personelin aileleri hakkında idari ve güvenlik soruşturmalarının yapılması gibi görevleri vardır.
Hv.K.K.lığı Jandarması (Gendarmerie de l'Air)	Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Jandarmasında olduğu gibi, Jandarma Genel Direktörlüğüne bağlı olmakla birlikte, Hava Kuvvetlerine ait üs ve tesislerde görev yapan personeldir. Personeli Hava Kuvvetleri üniforması giyer, ancak Jandarma mensubudur ve Jandarma işareti taşır.
Hava Ulaştırma (Gendarmerie des Transports Aeriennes)	Doğrudan Jandarma Genel Direktörlüğüne bağlı olmakla birlikte Ulaştırma, Bayındırlık ve Turizm Bakanlıkları ile koordineli olarak çalışan teşkilatın personelidir. Görevleri; önemli sivil havaalanlarının emniyetini sağlamak, havacılık kurallarının uygulanmasını sağlamak, havacılıkla ilgili kazalarda adli soruşturma yapmaktır.
Silah Muhafaza (Gendarmerie de l'Armement)	Savunma sanayii ile ilgili tesislerin emniyetlerinin sağlanması ve bu tesislerde adli zabıta görevlerinin yürütülmesi, sivil ve askeri personel hakkında idari ve güvenlikle ilgili tahkikatın yapılması, patlayıcı madde konvoylarına refakat edilmesi gibi görevler icra eden birliklerde görevli personeldir.

- Fransa Jandarma Direktörlüğünde yukarıda zikredilen üç temel branşlaşma geleneksel olarak, ihtisaslaşma ise ihtiyaca binaen yapılmıştır. Yeni ihtiyaç doğması halinde Jandarma Direktörü tarafından yayımlanan gerekçeli bir emir ile İçişleri Bakanı tarafından onaylanmak suretiyle yeni bir ihtisas oluşturulması teklif edilmekte ve İçişleri Bakanlığınca yayımlanan bir yönetmelik ile bu ihtisas oluşturulmaktadır.

3.2.2. İspanya Jandarmasında İhtisaslaşma Durumu

İspanya Jandarma teşkilatında ihtisas sisteminde branş, ihtisas ve alt ihtisaslar aşağıda belirtilmiştir:

- Asayiş hizmetleri veren birim; trafik, doğa koruma, havacılık, köpek, patlayıcı maddelerle mücadele, sahil güvenlik, sualtı, dağ arama kurtarma, istihbarat, kriminal, gümrük, güvenlik, koruma, çevik kuvvet, özel operasyon, kırsal özel operasyon, doğal afet kurtarma, silah ve patlayıcılar birimlerinden oluşmaktadır.

- İspanyol Jandarmasının ihtisaslarının belirlenmesi 42/199 Sayılı Kanun çerçevesinde yapılmıştır. Bu kanuna göre gerekli görülen sınıflar İçişleri Bakanlığı, Savunma Bakanlığı ve İspanyol Jandarmasının ortaklaşa çalışması ile belirlenmektedir.

- Branşlara ve ihtisaslara personel seçimi için ihtiyaca göre kurs duyurusu yapılır, katılım şartları belirlenir, istekli personele yapılacak mülakata göre branş kursu verilir.

- Subaylar için okul mezuniyeti sonrası gümrük ve olay yeri inceleme ve kriminal branşlarında görevlendirme yapılabilir. Her iki durumda da okuldan mezun olurken gerekli eğitimi aldıkları için görevlendirmelerin yapıldığı beyan edilmektedir.

- Okuldayken asayiş hizmetleri eğitimi aldıkları için kurs almamış personel asayiş hizmetlerinde görev yapmaktadır.

3.2.3. Romanya Jandarmasında İhtisaslaşma Durumu

Romanya Jandarma Genel Müfettişliği personeli faaliyetlerini, harekât alanı ve destek alanı olmak üzere, aşağıda ihtisas dalları ile ilgili detayları belirtilen iki ana branşta icra etmektedir:

- Harekât alanı branşındaki alt faaliyet kategorileri:

- Mobil halk düzeni yapısı (uzmanlık/branşlaşma sınıfları: Jandarma kriminal, toplumsal olaylarla mücadele ve önlenmesi, spor faaliyetlerinin güvenliği, profesyonel koruma, profesyonel koruma teknisyenliği, arabuluculuk, sağlık, trafik, 38 mm. Bombaatar atıcılığı, 12 mm.lik keskin nişancılığı),

- Terörizmle mücadele yapısı (paraşüt, hava indirme, dalgıçlık, bot idaresi, bomba imha, keskin nişancılık),

- Özel koruma yapısı (Özel kuvvetler),

- Uluslararası görevli yapı,

- Keşif ve müdahale yapısı (kriminal uzmanlığı, keşif ve dokümantasyon uzmanlığı),

- Tuna Deltası'nda görevli kıyı güvenliği yapısı (dalgıçlık, dağcılık),

- Özel uzmanlık gerektiren yapı (köpek ve at eğitmenliği),
- Devlet ve eğitim kurumlarının koruma ve güvenliği yapısı şu alanları içermektedir:

✓ Devlet temel kurum/kuruluşlarının koruma ve güvenliği (takip ve giriş kontrol, koruma),

- ✓ Protokol görevlilerinin korunması,
- ✓ Yargı organlarının ve yargı kurumlarının takip ve kontrolü, korunması,
- ✓ Stratejik nokta ve kurumların korunması,
- ✓ Özel nitelikli konvoy, değerli madde taşıyan araçların korunması,
- ✓ Doğalgaz boru hatlarının korunması,
- Keşif ve dokümantasyon yapısı şu şekildedir:
 - ✓ Keşif ve bilgi toplanması, analiz edilmesi (keşif ve dokümantasyon)
 - ✓ Bilgi ve haber kaynaklarının kullanılması

- Destek alanı branşındaki alt faaliyet kategorileri:

- Kontrol,
- Harekât yönetimi,
- İnsan Kaynakları,
- Maliye,
- Hâkim,
- Halkla ilişkiler (sekreterlik, evrak tasnif ve arşiv),
- Lojistik, muhabere ve istihbarat,
- Tabiplik,
- Avrupa işleri, ilişkiler ve uluslararası görevler,
- Nitelikli verilerin korunması,
- İş güvenliği,
- Psikoloji.

Personelin yukarıda belirtilen branşlara seçilmesi ve bu branşlarda uzmanlaşması süreci, İçişleri Bakanlığı adına eğitim kurumlarında eğitim-öğretim görececek personelin, belirli seçim kriterlerinden geçirilmesi ile yapılmaktadır. Bu seçim Jandarma Genel Müfettişliğinin ihtiyaçlarına göre belirlenmektedir. Bu ihtiyaçlar aşağıda açıklanmıştır:

- Romen vatandaşı olmak ve Romanya’da ikamet etmek,
- Romence bilmek,
- Uygulama kapasitesinin olması,

- Fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı olmak (değerlendirme muayeneleri İçişleri Bakanlığı görevlilerince yapılmaktadır.)

- 18 yaşını doldurmuş olmak,
- İçişleri Bakanlığı tarafından, Romanya Jandarma Genel Müfettişliği adına eğitim kurumlarında eğitim-öğretim görececek adaylar için belirlenmiş kriterleri sağlamak,
- Daha önce hakkında açılmış dava olmamak,
- Siyasi faaliyet ve organizasyon içerisinde yer almamış olmak,
- Özel branşlar için gerekli kriterleri sağlamış olmak,

Eğitim kurumlarından mezun olunması sonrasında branş/sınıf seçimleri mezuniyet derecesine göre yapılmaktadır. Göreve başlanmasından sonra, Jandarma Genel Müfettişliğinin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen branşlara da seçimler yapılmaktadır.

Maliye, lojistik, muhabere, istihbarat, tabiplik, sağlık vb. branşlar için eğitimler sivil eğitim kurumları tarafından verilmektedir. Mezuniyet sonrası personel bu branşlarda hizmet vermektedirler.

Diğer branşlar için ise eğitim-öğretim kurumlarından mezuniyet derecesine göre yapılacak sıralamaya göre branş/sınıf belirlenmesi yapılmaktadır.

Jandarma Genel Müfettişliği bünyesinde branşsız olarak görev yapan personel bulunmamaktadır.

3.2.4. İtalya Jandarmasında İhtisaslaşma Durumu

İtalya Jandarma teşkilatı olan Karabinieri Komutanlığı ihtisaslaşma sistemi ile ilgili bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

Karabinieri Komutanlığı, Komutanlık Karargâhı, 5 Üst Bölge Komutanlığı, 19 Bölge Komutanlığı ve 101 İl Komutanlığı ile İtalya genelinde (şehir merkezleri dâhil) emniyet ve asayiş hizmeti sunmaktadır. Personel mevcudu 108.000 civarında olup tamamı profesyoneldir.

Karabinieri Komutanlığı temel ihtisas branşları aşağıda sayılan komutanlıklar vasıtasıyla yürütülmektedir

- Sağlığı Koruma Komutanlığı,
- Çevre Koruma Komutanlığı,
- Tabiat Varlıklarını Koruma Komutanlığı,
- İş ve İşyeri Güvenliği Komutanlığı,
- Tarım ve Beslenme Komutanlığı,
- Sahtecilikle Mücadele Komutanlığı,
- İtalya Banka Koruma Komutanlığı,

- Havacılık Komutanlığı,
- Paraşüt ve Özel Müdahale Birimleri Komutanlığı.

İhtisas birimleri bölge komutanlıklarına bağlı havuzlarda bulunmakta olup ihtiyaç halinde il ve ilçe karabinieri komutanlıklarına destek sağlamaktadır. Aynı zamanda büyük ve kritik illerde de suç yoğunluğu ve çeşidine göre yeteri kadar ihtisaslı personel istihdam edilmektedir.

Personel, klasik emniyet hizmeti yapan birimlerde 2 yıl çalıştıktan sonra ihtisas branşına müracaat edebilmekte, yazılı sınavı geçmeyi müteakip uzman bir kurul tarafından mülakata tabi tutulmaktadır. Başarılı olan personel, süresi 3 ay ile 1 yıl arasında değişen kurslara alınarak ilgili ihtisas branşına ayrılmaktadır.

Hangi ihtisas branşına ne kadar personel alınacağı ihtiyaçlar doğrultusunda Karabinieri Komutanlığı tarafından her yıl belirlenmekte olup ihtisaslı personel mevcudu, toplam mevcudun yaklaşık % 8-10'u kadardır.

Sınavı kazanarak kontenjana giren personel, kazandığı ihtisasla ilgili kursa çağırılmakta ve kurs bitiminde ataması yapılmaktadır. Tayinleri ihtisas kapsamında gerçekleşmekte ve diğer personele göre daha uzun süre görev yapmaktadırlar. Personel bir yere tayin istediğinde ancak, branşında boş kadro yoksa ve personel de isterse ihtisas dışı atama yapılması da mümkün olabilmektedir. Ama bu tarz atamalar çok istisnaidir.

İhtisastan çıkarılma usulleri hemen hemen Jandarma Genel Komutanlığı ile aynıdır. İtalya Karabinieri teşkilatında da ihtisas kapsamında çalışan personel branşından çıkmak isterse, konu ile ilgili dilekçe vererek ihtisasını bırakabilmektedir. Ancak branş maddi avantaj sağladığı için pek görülen bir durum değildir.

3.3. Suç olgusunda Gelişmeler Kapsamında Jandarma Teşkilatının İhtisaslaşma Sisteminde Reorganizasyon İhtiyacı

Bu bölümde, tezin araştırma bölümünde incelenecek olan ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon ihtiyacına etkisi açısından, suç olgusunda beklenen gelişmelerle ilgili öngörüler ortaya konacak ve ihtisaslaşma sisteminde değişiklik ve yeniden yapılanma ihtiyacı belirlenecektir.

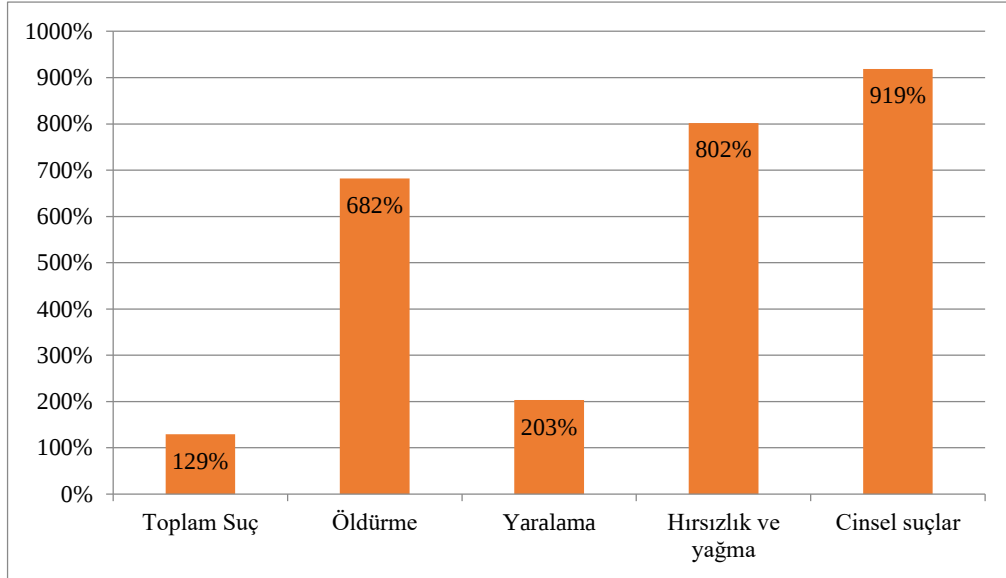
3.3.1. Suç Olgusunda Beklenen Gelişmeler

Bu başlık altında öncelikle, Türkiye'deki suç durumu ile ilgili önceki yıllardaki durum ortaya konmuş, müteakiben Jandarma bölgesindeki asayiş, kaçakçılık ve organize suçlar, yasadışı insan kaçakçılığı, terör suçları ve trafik olayları ile ilgili veriler belirtilmiştir. Bu verilerden hareketle, teknolojik ve bilimsel gelişmeler çerçevesinde gelecekte öngörülen suç olgusundaki değişim ve gelişmeler açıklanmıştır.

3.3.1.1. Türkiye’de Genel Suç Durumunun İncelenmesi

Türkiye genelinde 1935-2015 yılları arasında toplam suç trendi aşağıda Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: 1935-2015 Yılları Arasında Suçtaki Değişim



Kaynak: Çalıcı, C. (2016), *Bütünleşik Suç Kuramları Işığında Türkiye’de Suç Trendleri: Cumhuriyet Tarihine Retrospektif Bakış*, (Doktora Tezi) İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü.

Tablodaki 1935-2015 yılları arasındaki suç trendine göre, toplam suç sayısında %129 oranında bir artışın olduğu görülmektedir. Aynı zaman periyodunda; öldürme suçları % 682, yaralama suçları % 203, hırsızlık ve yağma suçları % 802, cinsel suçlar % 919, yasadışı madde suçları % 92.105 oranında artmıştır.

Özellikle 2005-2015 yılları arasında, öldürme, yaralama, hırsızlık, gasp ve cinsel suçlar ile narkotik suçlarda dikkate değer bir artış meydana gelmiştir (Çalıcı, 2016:143).

Türkiye yasadışı göç, uyuşturucu ve insan ticareti açısından halen transit ülke olma konumunu korurken, yapılan bütün mücadelelere rağmen uyuşturucunun üretildiği, insan ticareti ve göçmen kaçakçılığı açısından ise geçiş ülkesi olmanın yanı sıra hedef ülke olma durumuna da geldiği görülmektedir (Akgün, 2009:143).

Türkiye genelinde 1998-2012 yılları arasında meydana gelen olayların %74’ünü kişilere karşı suçlar, %18’ini topluma karşı suçlar ve %7’sini ise millete ve devlete karşı suçlar oluşturmaktadır. Türkiye’de yıllar itibari ile artan suç artışı, toplumun huzur ve güvenliğini tehdit etmekle ve insanların suç korkusu ile yaşamlarına sebep olmaktadır (Coştan, 2014:150).

Türkiye’de suç eğiliminin Batılı ülkelerle nazaran farklılık gösterdiği, Batı toplumlarında suç oranları arttığı dönemlerde ülkemizde suç oranlarının normal bir seyir

izlediği anlaşılmaktadır (Çalıcı, 2016:95). Uluslararası suç örgütleri, küreselleşmeden istifade ile faaliyet alanlarını Türkiye özelinde genişletmeye başlamıştır. Irak ve Ortadoğu'daki çatışma ortamı nedeniyle Türkiye, silah kaçakçılığı açısından silah ticaretinin müşteri hedefi olmaya devam etmektedir. Bölgede devam eden terör tehdidi, suç örgütlerinin faaliyetlerini kolaylaştıracak bir ortam sağlamaya devam etmektedir (Akgün, 2009:112).

Yukarıdaki verilerden de görüleceği üzere, Türkiye'de suçluluk oranlarında artış olduğu, bu artışın da kişilere karşı işlenen suçlarda, daha ziyade öldürme ve yaralama suçları ile cinsel suçlarda, mala karşı işlenen suçlarda ise, yağma ve hırsızlık suçlarında meydana geldiği belirlenmiştir.

3.3.1.2. Jandarma Bölgesinde Suç Durumunun İncelenmesi

Jandarma sorumluluk bölgesinde, son beş yıl (2013-2017) içinde meydana gelen asayiş, terör, kaçakçılık ve organize suçlar, göçmen kaçakçılığı ve insan ticareti suçları ile trafik kazalarının analizi aşağıda yapılmıştır.

3.3.1.2.1. Asayiş Suçlarının Analizi

Son beş yılda 2013-2017 yılları arasında Jandarma bölgesinde meydana gelen asayiş olayları aşağıda Tablo 10'da verilmiştir. Tablo 10'daki veriler incelendiğinde;

1. 2013 yılından itibaren Jandarma sorumluluk bölgesinde yıllık ortalama 320.000 asayiş olayı meydana gelmiştir. Olayların aydınlatılma oranı %99'dur.

2. Olaylar genel olarak artış eğilimindedir. Hayata ve vücut dokunulmazlığına karşı suçlar ortalama %2, hürriyete ve şerefte karşı suçlar ortalama %1, cinsel dokunulmazlığa karşı suçlar ortalama %5 oranında artmıştır. Hayata ve vücut dokunulmazlığına karşı suçların aydınlatılma oranı %99, hürriyete ve şerefte karşı suçların %98, cinsel dokunulmazlığa karşı suçların ise %98'dir.

3. Kişilere karşı suçlar içinde yer alan;

- Kasten öldürme olaylarında, 2013 yılından itibaren yıllık ortalama 520 olay meydana gelmiştir [2013 (522), 2014 (555), 2015 (511), 2016 (514), 2017 (505)]. Olayların zamansal dağılımları incelendiğinde, periyodik olarak belirgin bir artış veya azalış trendinden söz edilememektedir. Olayların aydınlatılma oranı %94'tür.

- Kasten yaralama olayları incelendiğinde, yıllık ortalama 30.000 olay meydana gelmiştir [2013 (31.044), 2014 (31.716), 2015 (29.298), 2016 (28.089), 2017 (31.305)]. 2013 yılından 2017'ye kadar ortalama %6 düşüş, 2017 yılında ise bir önceki yıla göre %11 artış olmuştur. Aydınlatılma oranı %99'dur.

Tablo 10: Son 5 Yılda Meydana Gelen Asayiş Olayları

Olay türü		2013	2014	2015	2016	2017	Toplam
Kişilere karşı suçlar	Hayata ve vücut dokunulmazlığına karşı suçlar	66.535	67.914	68.482	66.958	71.193	341.082
	Cinsel dokunulmazlığa karşı suçlar	3.448	3.221	3.414	3.782	4.172	18.037
	Hürriyete ve şerefe karşı suçlar	32.376	32.625	32.305	29.993	33.287	160.586
	Kişilere karşı diğer suçlar	300	299	407	407	443	1.856
	Kişilere karşı tasnif dışı suçlar				1	3	4
Toplam		102.659	104.059	104.608	101.141	109.098	521.565
Malvarlığına karşı suçlar	Hırsızlık	30.477	28.258	26.212	25.546	29.886	140.379
	Yağma (gasp)	597	578	589	559	621	2.944
	Mala zarar verme	12.929	12.729	12.735	11.876	13.234	63.503
	Malvarlığına karşı diğer suçlar	8.218	8.763	9.176	8.480	10.397	45.034
Toplam		52.221	50.328	48.712	46.461	54.138	251.860
Topluma karşı diğer suçlar	Genel tehlike yaratan suçlar	8.068	10.536	10.540	10.988	12.426	52.558
	Genel ahlaka karşı suçlar	350	280	321	381	678	2.010
	Aile düzenine karşı suçlar	10.315	10.751	10.343	10.468	11.324	53.201
	Çevreye karşı suçlar	4.078	4.190	4.151	3.487	4.631	20.537
	Topluma karşı diğer suçlar	222	203	211	218	250	1.104
	Kamu güvenine karşı suçlar	1.006	988	1.174	1.294	1.656	6.118
Toplam		24.039	26.948	26.740	26.836	30.965	135.528
Millete ve devlete karşı diğer suçlar	Kamu idaresinin güvenilirliğine ve işleyişine karşı suçlar	1.234	1.168	989	1.090	1.308	5.789
	Adliye karşı suçlar	532	549	609	685	831	3.206
	Diğer kanunlarda belirtilen suçlar	1.698	1.508	1.799	1.639	2.490	9.134
	Millete ve devlete karşı diğer suçlar	183	267	362	820	629	2.261
Toplam		3.647	3.492	3.759	4.234	5.258	20.390
Kabahatler	Doğrudan idari yaptırım uygulanan kabahatler	9.326	7.600	9.018	9.710	14.866	50.520
	Mülki amir vasıtasıyla idari yaptırım uygulanan kabahatler	20.296	15.825	16.046	15.804	18.894	86.865
	İlgili kurum/kuruluşa bildirimde bulunulan kabahatler	6.258	9.042	8.349	7.589	9.243	40.481
Toplam		35.880	32.467	33.413	33.103	43.003	177.866
Takibi gereken	Kazalar (trafik kazaları hariç)	52.927	54.729	57.475	59.235	67.588	291.954
	Toplum olayları	24	24	16	4	2	70
	Doğal afetler	475	787	999	876	772	3.909
	Takibi gereken diğer olaylar	35.490	35.635	37.560	37.302	39.464	185.451
Toplam		88.916	91.175	96.050	97.417	107.826	481.384
Genel Toplam		307.362	308.469	313.282	309.192	350.288	1.588.593

4. Asayiş olaylarının %14'ünü oluşturan malvarlığına karşı suçlar incelendiğinde, 2013 yılından itibaren yıllık ortalama 52.000 olay meydana gelmiştir. Olayların zamansal dağılımları incelendiğinde, 2013 yılından 2017'ye kadar ortalama %5 düşüş, 2017 yılında ise bir önceki yıla göre %16 artış olmuştur. Aydınlatma oranı %61'dir.

- Malvarlığına karşı suçların %56'sı hırsızlık olaylarıdır. 2013 yılından itibaren yıllık ortalama 30.000 olay meydana gelmiştir. 2013 yılından 2017'ye kadar ortalama %7 düşüş, 2017 yılında ise bir önceki yıla göre %16 artış olmuştur. Olayların %40'ı aydınlatılmıştır.

- Evden hırsızlık olayları incelendiğinde; 2013 yılından itibaren yıllık ortalama 8.000 olay meydana gelmiştir [2013 (9.015), 2014 (8.284), 2015 (7.368), 2016 (6.712), 2017 (7.876)]. Olayların zamansal dağılımları incelendiğinde, 2013 yılından 2017'ye kadar ortalama %9 düşüş, 2017 yılında ise bir önceki yıla göre %17 artış olmuştur. Olayların %31'i aydınlatılmıştır.

- Otodan hırsızlık olayları incelendiğinde; 2013 yılından itibaren yıllık ortalama 2.700 olay meydana gelmiştir [2013 (3.134), 2014 (2.615), 2015 (2.658), 2016 (2.558), 2017 (2.598)]. Zamansal dağılımlarına göre belirgin bir periyottan bahsedilememekle birlikte, ortalama %4'lük bir düşüş olmuştur. Olayların %22'si aydınlatılmıştır.

- Oto hırsızlık olayları incelendiğinde; 2013 yılından itibaren yıllık ortalama 650 olay meydana gelmiştir [2013 (626), 2014 (715), 2015 (639), 2016 (685), 2017 (740)]. Zamansal dağılımlarına göre, olaylar 2014 yılından 2015'e %11 düşüş, ardından ortalama %8 artış göstermiştir. Olayların %47'si aydınlatılmıştır.

- Bağ bahçe ve tarladan hırsızlık olayları incelendiğinde; yıllık ortalama 1.750 olay meydana gelmiştir [2013 (1.717), 2014 (1.656), 2015 (1.760), 2016 (1.604), 2017 (1.994)]. Zamansal dağılımlarına göre belirgin bir periyottan bahsedilememekle birlikte, ortalama %5'lik bir artış olmuştur. Olayların %44'ü aydınlatılmıştır.

- Büyükbaş ve küçükbaş hayvan hırsızlığı olayları incelendiğinde, yıllık ortalama 1.550 olay meydana gelmiştir [2013 (1.308), 2014 (1.427), 2015 (1.483), 2016 (1.698), 2017 (1.910)]. Olaylar artış eğiliminde olup artış ortalaması %10'dur. Olayların %43'ü aydınlatılmıştır.

- Baz istasyonlarından hırsızlık olayları incelendiğinde, yıllık ortalama 400 olay meydana gelmiştir [2013 (417), 2014 (352), 2015 (389), 2016 (393), 2017 (549)]. Olaylar artış eğiliminde olup artış ortalaması %17'dir. Olayların %22'si aydınlatılmıştır.

- Haberleşme ve enerji nakil kablosu hırsızlığı olayları incelendiğinde, yıllık ortalama 1.700 olay meydana gelmiştir [2013 (2.560), 2014 (2.067), 2015 (1.457), 2016

(1.097), 2017 (1.367)]. Olaylarda 2013 yılından 2017'ye kadar ortalama %25 düşüş, 2017 yılında ise bir önceki yıla göre %25 artış olmuştur. Olayların %24'ü aydınlatılmıştır.

- İnşaat hırsızlık olayları incelendiğinde, yıllık ortalama 500 olay meydana gelmiştir [2013 (622), 2014 (555), 2015 (468), 2016 (447), 2017 (557)]. Zamansal dağılımlarına bakıldığında 2013 yılından 2017'ye kadar ortalama %10 düşüş, 2017 yılında ise bir önceki yıla göre %25 artış olmuştur. Olayların %31'i aydınlatılmıştır.

- 2013 yılından itibaren yıllık ortalama 600 yağma olayı meydana gelmiştir. Zamansal dağılımlarına göre, yağma olaylarında periyodik olarak artış veya azalıştan söz edilememektedir. Olayların %97'si aydınlatılmıştır.

5. Asayiş olaylarının %2'sini oluşturan millete ve devlete karşı suçlar incelendiğinde, 2013 yılından itibaren yıllık ortalama 4.000 olay meydana gelmiştir. Olaylar artış eğiliminde olup artış ortalaması %14'dür. Olayların %98'i aydınlatılmıştır.

6. Asayiş olaylarının %2'sini oluşturan topluma karşı suçlar incelendiğinde, 2013 yılından itibaren yıllık ortalama 27.000 olay meydana gelmiştir. Zamansal dağılımlarına bakıldığında 2014 yılından 2017'ye kadar ortalama %1 düşüş, 2017 yılında ise bir önceki yıla göre %15 artış olmuştur.

7. Asayiş olaylarının %11'ini oluşturan kabahatler incelendiğinde, 2013 yılından itibaren yıllık ortalama 35.500 olay meydana gelmiştir. Zamansal dağılımlarına göre belirgin bir periyottan bahsedilememekle birlikte, ortalama %6'lık bir artış olduğu görülmektedir.

8. Asayiş olaylarının %29'unu oluşturan takibi gereken olaylar incelendiğinde, 2013 yılından itibaren yıllık ortalama 96.000 olay meydana gelmiştir. Olaylar artış eğiliminde olup artış ortalaması %5'dir.

Yukarıda verilen bilgiler çerçevesinde, asayiş olaylarının genel olarak artış eğiliminde olduğu görülmektedir. Kişilere karşı suçlarda olayların aydınlatılma oranının %95'lerin üzerinde genel olarak yüksek olduğu, malvarlığına karşı suçlarda ise toplam olayların %60'ının aydınlatıldığı, özellikle hırsızlık olaylarında aydınlatma oranlarının %17 ile %47 arasında olduğu görülmektedir. Mal varlığına karşı suçlarda, aydınlatma oranlarının düşüklüğü, Jandarmanın bu tür suçlarla ilgili ihtisaslaşmış yetenekli işgücüne olan ihtiyacını ortaya koymaktadır.

3.3.1.2.2. Terör Suçlarının Analizi

Son beş yılda 2013-2017 yılları arasında Jandarma bölgesinde meydana gelen terör olayları aşağıda Tablo 11’de verilmiştir.

Tablodaki terör olayları ile ilgili veriler incelendiğinde;

- 2013 yılından itibaren son beş yılda, Jandarma sorumluluk bölgesinde, toplam 24.818 terör olayı meydana gelmiştir. Olayların aydınlatılma oranı % 65’dir.

- 2013 ve 2014 yıllarında 2015, 2016 ve 2017 yıllarına oranla olay sayılarındaki azlığın, bu yıllarda sözde yürütülen çözüm sürecinde BTÖ ve yandaşlarının eylem yapmamasından kaynaklandığı,

Tablo 11: Son 5 Yılda Jandarma Bölgesinde Meydana Gelen Terör Olayları

Olay türü	2013	2014	2015	2016	2017	TOPLAM
Çatışma	1	3	64	248	309	625
Silahlı saldırı	2	41	418	465	432	1358
Sabotaj ve kundaklama	29	78	198	99	38	442
Taciz ateşi	25	75	25	105	182	412
Mayına basma		3	4	15	5	27
Patlayıcı madde kullanma	11	27	124	148	134	444
Yol kesme	13	74	81	39	4	211
Adam kaçıрма	31	76	50	52	15	224
Yağma	7	48	125	85	32	297
Toplumsal olay görünümü terör eylemleri	47	102	179	614	1.624	2.566
Yakalama	160	211	755	3.807	5.872	10.805
Silah, müht. ve mlz. ele geçirme	66	57	228	1.519	1.947	3.817
Mayın ve patlayıcı madde bulma	52	45	191	363	440	1091
Teslim olma	40	155	207	109	94	605
Diğer olaylar	174	260	208	366	886	1894
Genel toplam	658	1.255	2.857	8.034	12.014	24.818

- 2017 yılında önceki yıllara oranla yol kesme, adam kaçıрма ve yağma olaylarındaki azalmanın BTÖ’nün etkinliğini kaybettiğinin, toplumsal olay görünümü eylemler, yakalama, silah-mühimmat ve malzeme ele geçirme ile mayın ve patlayıcı madde bulma olaylarındaki artışın da güvenlik güçlerinin etkinliğinin arttığına göstergesi olduğu,

- Olaylar genel olarak artış eğiliminde olup özellikle son yıllardaki artış, güvenlik kuvvetlerinin yoğun operasyonları nedeniyle, daha ziyade güvenlik kuvvetlerinin inisiyatifinde meydana gelmiştir. Bu kapsamda, çatışma olayları ortalama %3, silahlı

saldırı olayları ortalama %5, sabotaj ve kundaklama olayları oranı ortalama % 2, taciz ateşi olayları oranı ortalama % 2, Yol kesme olayları oranı ortalama % 1, yağma olayları ortalama %1, yakalama olayları ortalama %56, silah mühimmat ve malzeme ele geçirme olayları ortalama %15, mayına basma ve patlayıcı madde kullanma olayları oranı ise ortalama %2'dir.

- Çatışma olayları incelendiğinde; 2013 ile 2017 yılları arasında 625 olay meydana gelmiştir. Toplam meydana gelen olayların ortalama %2.5'ini oluşturmaktadır. Olayların 514'ü operasyonlar esnasında meydana gelmiştir.

- Silahlı saldırı olayları incelendiğinde; 2013 ile 2017 yılları arasında 1.358 olay meydana gelmiştir. Toplam meydana gelen olayların %5'ini oluşturmaktadır. Silahlı saldırı olaylarının %48'den fazlası üs bölgelerinde meydana gelmiştir.

- Sabotaj ve kundaklama olayları incelendiğinde; 2013 ile 2017 yılları arasında 442 olay meydana gelmiştir. Toplam meydana gelen olayların ortalama %2'sini oluşturmaktadır. Ekonomik tesislere yönelik 150 sabotaj ve kundaklama olayı meydana gelmiştir. 2017 yılında bir önceki yıla göre %62 azalış meydana gelmiştir.

- Taciz ateşi olayları incelendiğinde; 2013 ile 2017 yılları arasında 412 olay meydana gelmiştir. Toplam meydana gelen olayların ortalama %2'sini oluşturmaktadır.

- Mayına basma ve patlayıcı madde kullanma olayları incelendiğinde; 2013 ile 2017 yılları arasında 471 olay meydana gelmiştir. Toplam meydana gelen olayların ortalama %2'sini oluşturmaktadır. Olayların 237'si el yapımı patlayıcı madde kullanma olayı olarak meydana gelmiştir. 2017 yılında bir önceki yıla göre %15 azalış meydana gelmiştir.

- Yol kesme olayları incelendiğinde; 2013 ile 2017 yılları arasında 211 olay meydana gelmiştir. Toplam meydana gelen olayların ortalama %0.8'ini oluşturmaktadır. Olayların, 2017 yılında bir önceki yıla göre %90 azalış meydana gelmiştir.

- Yağma olayları incelendiğinde; 2013 ile 2017 yılları arasında 297 olay meydana gelmiş olup olaylar incelendiğinde, 180 yol kesme esnasında yağma olayı meydana gelmiştir. Toplam meydana gelen olayların ortalama %1'ini oluşturmaktadır. Olaylarda, 2017 yılında bir önceki yıla göre %62 azalış meydana gelmiştir.

- Yakalama olayları incelendiğinde; 2013 ile 2017 yılları arasında 10.805 olay meydana gelmiştir. Toplam meydana gelen olayların %43'ünü oluşturmaktadır. Olayların 5.844'i meskûn mahalde olmuştur.

- Silah mühimmat ve malzeme bulma olayları incelendiğinde; 2013 ile 2017 yılları arasında 3.817 olay meydana gelmiştir. Toplam meydana gelen olayların %15'ini oluşturmaktadır. Olayların 2.237'si Operasyonlar esnasında meydana gelmiştir.

- 2018 yılında kırsal alanda icra edilen başarılı operasyonlar ve alınan etkili diğer tedbirler neticesinde, 2017 yılına göre;

Çatışma %65,

Adam Kaçırma %67,

Yağma %38,

Yol Kesme %75,

Taciz Ateşi %32,

Sabotaj/Kundaklama %58),

Patlayıcı Madde Kullanma %41,

Tehdit, erzak temini, görüntü alma, terörist cesedi bulma vb. diğer olaylarda %36'lık dikkat çekici bir azalış olmuştur.

Bölücü terör örgütü ve diğer terör örgütlerinin, 1984 yılından bugüne kadar Jandarma sorumluluk bölgesinde gerçekleştirdiği eylemler sonucunda, 7.178 güvenlik görevlisi ile 4.414 sivil vatandaşımız şehit olmuş, 16.118 güvenlik görevlisi ile 4.509 sivil vatandaşımız ise yaralanmıştır.

Güvenlik kuvvetlerimizin kahramanca mücadelesi neticesinde; 22.877'si ölü, 557'si yaralı, 6.606'sı sağ ve 4.222'si teslim olmak üzere, toplam 34.262 terörist etkisiz hale getirilmiştir.

3.3.1.2.3. Kaçakçılık ve Organize Suçların Analizi

Coğrafi konum olarak, Avrupa ülkeleri ile Asya ve Afrika ülkeleri arasında köprü konumunda bulunan Türkiye; başta uyuşturucu madde kaçakçılığı olmak üzere, her türlü kaçakçılık ve organize suç faaliyetlerine yoğun olarak maruz kalmaktadır.

Kaçakçılık suçları; organize suç ve terör örgütlerine finans kaynağı olmakta, ayrıca yarattığı vergi kayıpları nedeniyle, kamu maliyesine önemli ölçüde zarar vermektedir. Bazı kaçakçılık türleri ise vergi kaybının yanı sıra toplum ve insan sağlığını da büyük oranda tehdit etmektedir.

Son beş yılda 2013-2017 yılları arasında Jandarma bölgesinde meydana gelen kaçakçılık ve organize suç olayları aşağıda Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12: Son 5 Yılda Meydana Gelen Kaçakçılık ve Organize Suç Olayları (KOM)

Olay Türü	2013	2014	2015	2016	2017	TOPLAM
Uyuşturucu Madde Kaçakçılığı Olayları	4.408	4.571	4.207	5.400	7.492	26.078
Yasadışı Ekim Olayları	1.767	1.546	1.443	2.355	2.087	9.198
Akaryakıt Kaçakçılığı Olayları	3.993	5.515	975	745	1.167	12.395
Kültür ve Tabiat Varlıkları Kaçakçılığı Olayları	1.447	1.830	1.692	1.841	1.971	8.781
Silah ve Mühimmat Kaçakçılığı Olayları	126	171	189	166	161	813
Sigara Kaçakçılığı Olayları	8.353	7.283	6.663	4.764	5.207	32.270
Alkollü İçki Kaçakçılığı Olayları	407	329	384	521	869	2.510
Canlı Hayvan Kaçakçılığı Olayları	298	604	667	69	22	1.660
Et ve Et Ürünleri Kaçakçılığı Olayları	29	63	72	21	16	201
Terörün Finansmanı Suçları	0	0	0	1	41	42
Organize Suç Olayları	123	81	96	92	150	542
Bilişim Suçları	266	300	913	945	564	2.988
Toplam	21.217	22.293	17.301	16.920	19.747	97.478

Tablodaki veriler incelendiğinde;

- 2013 yılından itibaren Jandarma sorumluluk bölgesinde yıllık ortalama 21.000 ila 17.000 arasında KOM olayı meydana gelmiştir. Olayların aydınlatılma oranı %99’dur.

- 2013 ve 2014 yıllarında olaylarda artış, 2015 ve 2016 yıllarında ise azalış olduğu görülmektedir. 2017 yılında meydana gelen olaylarda 2016 yılına oranla artış olmasına rağmen, beş yıllık ortalama olay sayısının altındadır.

- KOM olayları içinde niteliği itibarıyla önem arz eden uyuşturucu suçlarında, incelendiğinde; yıllık ortalama 5.200 olay meydana gelmiş olup tüm KOM olaylarının %25’ini oluşturmaktadır. 2013, 2014 ve 2015 yıllarında önemli bir artış ve azalış eğilimi göstermemesine rağmen, 2016 ve 2017 yıllarında %25 artış göstermiştir. Uyuşturucu ile mücadele suçların aydınlatma oranı %96’dır.

- Yasadışı ekim suçlarında, yıllık ortalama 1.850 olay meydana gelmiş olup KOM olaylarının %9’unu oluşturmaktadır. Yasadışı ekim olaylarının %94’ünü kenevir bitkisi, %6’sını haşhaş bitkisi oluşturmaktadır. Olayların 2016 ve 2017 yılında Diyarbakır’da yapılan operasyonlar neticesinde %21 arttığı gözlenmiştir. Yasadışı ekim olayları aydınlatma oranı %78’dır.

- Organize suçlarda, yıllık ortalama 100 olay meydana gelmiş olup KOM olaylarının %1'ini oluşturmaktadır. Organize suç olaylarında 2014, 2015 ve 2016 yıllarında azalış meydana gelmiş olup 2017 yılında tekrar artış meydana gelmiştir. Organize suç olayları aydınlatma oranı %100'dür.

- Bilişim suçlarında, yıllık ortalama 598 olay meydana gelmiş olup KOM olaylarının %5'ini oluşturmaktadır. Bilişim suçlarının; %39'u banka ve kredi kartı kullanımı, %34'ü nitelikli dolandırıcılık, %11'i bilişim sistemlerine girme, %10'u sistem engellerini bozma, %6'sında müstehcenlik, nitelikli hırsızlık suçlarından meydana gelmektedir. Bilişim suçların aydınlatma oranı %99'dur.

- Terörün Finansmanı kapsamında 2013, 2014 ve 2015 yıllarında, terörün finansmanı olaylarının teröristlere yardım olarak işlem yapıldığı, bu nedenle bu yıllarda terörün finansmanı konusunda herhangi bir olay ortaya çıkartılamadığı görülmektedir. 2017 yılında KOM kadroları reorganize edilerek Mali Suçlar ve Suç Gelirleri ile Mücadele Şube Müdürlüğü kurulmuş ve 2017'de 41 olay ortaya çıkartılmıştır. Terörün Finansmanı olayları aydınlatma oranı %100'dür.

3.3.1.2.4. Göçmen Kaçakçılığı Suçlarının Analizi

Son beş yılda 2013-2017 yılları arasında Jandarma bölgesinde meydana gelen göçmen kaçakçılığı olayları aşağıda Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13: Son 5 Yılda Meydana Gelen Göçmen Kaçakçılığı Olayları

Göçmen Kaçakçılığı Olay ve Yakalanan Şahıs Sayısı			
Yıllar	Olay sayısı	Yasadışı göçmen sayısı	Organizatör sayısı
2013	5.455	46.112	465
2014	5.760	54.988	587
2015	6.498	130.362	2268
2016	7.051	102.649	1961
2017	8.461	94.090	2483
Toplam	33.225	428.201	7.764

2013 yılından itibaren Jandarma sorumluluk bölgesinde; toplam 33.225 düzensiz göç olayı meydana gelmiş, bu olaylarda 428.201 göçmen yakalanmış ve 7.764 göçmen kaçakçılığı organizatörü hakkında işlem yapılmıştır. Yıllık ortalama 6.650 olay meydana gelmiş, 85.650 göçmen yakalanmış, 1.550 göçmen kaçakçılığı organizatörü hakkında işlem yapılmıştır. Olayların zamansal dağılımları incelendiğinde, yıllar itibariyle sürekli bir artış görülmektedir.

2013-2017 yılları arasında yakalanan düzensiz göçmenlerin yoğunlaştığı iller incelendiğinde, Çanakkale (86.278), Edirne (83.553), İzmir (57.105), Mardin (31.311), Hakkâri (28.582) illerinin ilk sıraları aldığı belirlenmiştir.

2017 yılında yakalanan düzensiz göçmenlerin yoğunlaştığı iller incelendiğinde ise, Edirne (22.106), Hatay (14.594), İzmir (12.783), Hakkâri (6.415) ve Ağrı (5.845) illerinin ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir.

2017 yılında, meydana gelen 8.461 olayda, 94.090 göçmen yakalanmış, 2.483 göçmen kaçakçılığı organizatörü hakkında işlem yapılmıştır. 2017 yılı bir önceki yıla göre incelendiğinde; düzensiz göç olaylarında % 20, hakkında işlem yapılan göçmen kaçakçılığı organizatörlerinde % 59 artış, yakalanan düzensiz göçmenlerde ise % 9 azalış olmuştur.

3.3.1.2.5. İnsan Ticareti İle Mücadele Suçlarının Analizi

Son beş yılda 2013-2017 yılları arasında Jandarma bölgesinde meydana gelen insan ticareti olayları aşağıda Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Son 5 Yılda Meydana Gelen İnsan Ticareti Olayları

Yıllar	Olay	İnsan taciri	Mağdur
2013	13	31	24
2014	15	35	36
2015	11	15	15
2016	17	33	35
2017	11	25	23
TOPLAM	67	139	133

Yukarıdaki tablodaki veriler incelendiğinde;

- 2013 yılından itibaren Jandarma sorumluluk alanında; toplam 67 insan ticareti olayı meydana gelmiş, bu olaylarda 133 insan ticareti mağduru kurtarılmış, 139 insan

taciri hakkında işlem yapılmıştır. Yıllık ortalama 13 olay meydana gelmiş, 26 mağdur kurtarılmış, 28 insan taciri hakkında işlem yapılmıştır. Olayların zamansal dağılımları incelendiğinde, yıllar itibariyle düzenli bir artış veya azalış görülmemektedir.

- 2017 yılında, meydana gelen 11 insan ticareti olayında; 23 insan ticareti mağduru kurtarılmış, 25 insan taciri hakkında işlem yapılmıştır. 2017 yılı, ortalamaya ve bir önceki yıla göre incelendiğinde; olay, kurtarılan mağdur ve hakkında işlem yapılan insan tacirlerinde azalış belirlenmiştir.

3.3.1.2.6. Trafik Kazalarının Analizi

Son beş yılda 2013-2017 yılları arasında Jandarma bölgesinde meydana gelen trafik kazaları aşağıda Tablo 15’de verilmiştir.

Aşağıdaki tablodaki veriler incelendiğinde;

- 2013 yılından itibaren Jandarma sorumluluk bölgesinde yıllık ortalama 38.000 ile 42.000 trafik kazası meydana gelmiştir. Olaylar yıllara sari olarak artış eğilimindedir.

- Trafik kazalarında yıllık ortalama 1250 ile 1300 arasında kişi hayatını kaybetmiş, 50.000 ile 55.000 arasında kişi ise yaralanmıştır. Trafik olayların %99’u aydınlatılmıştır.

Tablo 15: Son 5 Yılda Meydana Gelen Trafik Kazaları

Yıllar	Kaza sayısı					Ölü durumu			Yaralı sayısı
	Ölümlü	Yaralı	Toplam	Maddi hasarlı	Genel toplam	Ölü sayısı (kaza yerinde)	Ölü sayısı (kaza sonrası)	Toplam ölü sayısı	
2013	1.088	24.185	25.273	12.704	37.977	1.292	Veri yok	1.292	50.542
2014	1.011	25.129	26.140	12.119	38.259	1.228	Veri yok	1.228	51.723
2015	1.059	26.751	27.810	13.797	41.607	1.276	559	1.835	54.059
2016	1.046	27.394	28.440	13.731	42.171	1.227	664	1.891	54.098
2017	982	27.577	28.559	13.826	42.385	1.235	711	1.946	54.119
Toplam	5.186	131.036	136.222	66.177	202.399	6.258	1934	8.192	264.541

- Trafik kazalarının, gündüz ve 16.00-18.00 saatleri arasında ve açık hava şartlarında, Cumartesi ve Pazar günlerinde, turizm ve mevsimsel faaliyetlerin arttığı Temmuz ve Ağustos aylarında yoğunlaştığı görülmektedir. Trafik kazalarının oluş şeklinin daha ziyade yoldan çıkma %40, devrilme-savrulma %17, yandan çarpma %13 ve karşılıklı çarpma %11 şeklinde meydana gelmiştir.

- Trafik kazaları, ülkenin gelişmişlik düzeyi ile bağlantılı olarak, trafiğin yoğun olduğu Ege, Akdeniz ve Marmara bölgelerinde daha çok sayıda meydana gelmiştir.

3.3.1.3. Gelecekte Suç Olgusunda Beklenen Gelişmeler

Küresel eğilimlere göre gelecek yıllarda, genel olarak nüfusun artacağı ve buna bağlı olarak suç ve suçlu profillerinde kentleşme, ekonomik ve teknolojik gelişmeler nedeniyle, çeşitli değişimlerin olabileceği öngörülmektedir. Konu ile ilgili olarak ABD Ulusal İstihbarat Konseyi tarafından yayınlanan “Küresel Eğilimler 2030: Alternatif Dünyalar” isimli raporda;

- Yoksulluğun azalması ve orta sınıfın artmasının eğitim seviyesini artıracığı, sağlık hizmetlerini iyileştireceği ve bireyin daha etkili hâle gelmesini sağlayacağı,
- Gelişmekte olan ülkelerde yaklaşık bir milyar insanın iş gücüne katılacağı ve orta sınıfın birçok ülkede en önemli sosyal ve ekonomik kesim olacağı,
- Ekonomik, teknolojik ve bilimsel gelişmelere rağmen, yaşlanan nüfusun yaşam standartlarını sürdürmekte güçlük çekeceği,
- Yeni mega şehirlerin ortaya çıkacağı,
- Vasıflı ve vasıfsız iş gücüne olan ihtiyacın legal veya illegal göçmenliği artıracığı,
- 2030 yılında yiyeceğe %35, suya %40 ve enerjiye %50 oranında daha fazla ihtiyaç olacağı,
- Bilginin, toplumsal davranışları etkileme konusunda, şirketleri hükümetler kadar güçlü kılacağı,
- Teknolojik gelişimin, devletlere, en üst seviyede, insanları izleme yeteneği sunacağı,
- Her dinden, aşırı sağ ve sol uçlardan, terörist sayısında artış olacağı,
- Teröristlerin kitle imha silahlarına ulaşma yeteneklerinin zaman içinde artacağı ve bölgesel çatışmalarda nükleer silah kullanımının ihtimal dâhilinde olacağı,
- Dünyanın siber silahlanma kavramı ile tanışacağı ve siber alanda uzmanlaşan bazı bireylerin hizmetlerini çok yüksek ücretlerle satarak ekonomik ve finansal sisteme büyük zararlar verebileceği belirtilmektedir (Küresel Eğilimler: 2030 isimli rapor, www.dni.gov.tr, Aralık 2012).

Geleceğin suç ortamında öngörülen suç alanları, Birleşmiş Milletler Uyuşturucu ve Suç Ofisi (UNODC) tarafından, aşağıdaki Şekil-8’de sınıflandırılmaktadır.



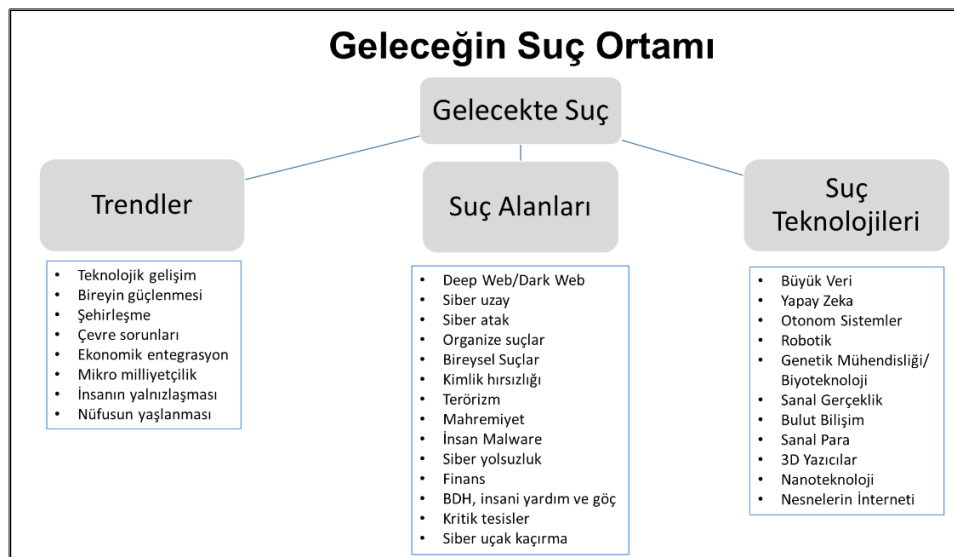
Şekil 8. Geleceğin Suç Ortamında Öngörülen Suç Alanları

Kaynak: *www.unodc.org*, Nisan 2018, Birleşmiş Milletler Uyuşturucu ve Suç Ofisi (UNODC) tarafından hazırlanan «Emerging Crimes» adlı rapor.

Birleşmiş Milletler Uyuşturucu ve Suç Ofisi tarafından geleceğin suç ortamında, siber suçlar ve siber suçla bağlantılı terör, asayiş, kültür varlıkları kaçakçılığı, doğal yaşam ve orman suçları, deniz suçları, korsanlık ve kişi hayatına karşı işlenen organ kaçakçılığı suçları gibi değişik tür suçlarla karşılaşılabilmesi belirtilmektedir.

Geleceğin suç ortamının etkenleri J.Gn.K.lığı Strateji Başkanlığı tarafından 2018 yılı içerisinde yayınlanan kurum içi raporda, aşağıda Şekil-9’da da görüleceği üzere, trendler, suç alanları ve suç teknolojileri şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Aşağıdaki şekilde belirtilen suç ortamının trendleri, suç konusu alanları ve suçun işleniş ile ilgili teknolojiler doğrultusunda kolluk örgütlerinin yapılarının tasarlanmasına, profesyonelleşme ve ihtisaslaşma süreçlerinin planlaması ve uygulanmasına ve değişen suç teknolojilerine uygun nitelikli işgücü kapasitelerinin artırılarak yeniden yapılanma ve reorganize edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.



Şekil 9. Gelecekte Suç Ortamının Etkenleri

Kaynak: J.Gn.K.lığı Strateji Başkanlığı, *Büyük Veri, Yapay Zekâ, Otonom ve Robotik Sistemler, Karar Destek Sistemleri, Kurum İçi Raporu, 2018*

Çağımızın bilimsel ve teknolojik gelişme ve değişme hızı dikkate alınarak, geleceğin suç alanlarının: Deep Web/ Dark Web (İnternetteki karanlık bölge), Siber Uzak, Siber Atak, Organize Suçlar, Bireysel Suçlar, Terörizm, Mahremiyet, Kötü Amaçlı Yazılım, Siber Yolsuzluk, Kimlik Hırsızlığı, Kritik Tesisler, Siber Uçak Kaçırma, Barışı Destekleme Harekâtı, Göç, Trafik, Nakil Hatları, Dron, Finans, ve Toplum Mühendisliği olarak belireceği ve bu suç alanlarında kullanılacak suç ortamları ile yeteneklerinin Şekil-10'da gösterildiği gibi olacağı öngörülmektedir.

Deep Web/ Dark Web İnternetteki karanlık bölge	Siber Uzak - Siber saldırılar - Terör örgütleri	Siber Atak - Ağa bağlı aletler - Ev otomasyon Sistemleri - Giyilebilir cihazlar	Organize Suçlar - Sanal para hareketleri - Sınır aşırı suçlar - Suç örgütlerinin iletişimi - Suçluların istihbarat toplaması - Elektro-manyetik silahlar - Beyin kontrolü	Bireysel Suçlar - Gelişmiş silahlar "Yalnız Kurt" saldırıları - Yüz tanıma sistemlerinin aldatılması - Günlük balistik kıyafetler 3B üretim ile kullan-at suç aletleri - Sensörlerin engellenmesi	Terörizm - Kitle imha silahları - Siber Terörizm - Suikast teknolojileri - EYP - Kimyasallar
Mahremiyet - Kamera, mikrofonlar - Konum - Suça maruz kalma korkusu - Suçluların kırsalda yaşaması	İnsan Malware Wi-fi özellikli tıbbi cihazlara yapılacak siber saldırı	Siber Yolsuzluk Fidye özenmesini talep eden virüs saldırıları	Kimlik Hırsızlığı Biyometrik veriler	Kritik Tesisleri Askeri ve endüstriyel tesisler	Siber Uçak Kaçırma Uçakların uçuş sistemleri
BDH ve Göç - Bölgesel savaşlar - Ekonomik sebepler - İklim değişikliği - Kıtık - İnsani yardım harekâtı	Trafik - Sürtücü ve motorlu araç sayısında artış - İnsansız araçların trafiğe çıkışı	Nakil Hatları - İletişim - Elektrik - Petrol - Su	Dron - Suç mahalline intikal - Güvenlik kuvvetlerine saldırı	Finans - Banka sistemlerinin çökertilmesi - Sanal para	Toplum Mühendisliği - Kaos ve kargaşa yaratma - Toplum ile devleti karşı karşıya getirme

Şekil 10. Geleceğin Suç Alanları ve Kapsamları

Kaynak: J.Gn.K.lığı Strateji Başkanlığı, Büyük Veri, Yapay Zekâ, Otonom ve Robotik Sistemler, Karar Destek Sistemleri, Kurum İçi Raporu, 2018.

Suçlular genel olarak teknolojiyi; gözetleme, planlama ve kayıt tutma, iletişim, ulaşım, tehdit ve zorlama, korunma, saklanma, değerli şeyleri muhafaza etme, zarar verme ve faaliyetlerini genişletme maksatlı kullanılmaktadırlar (McQuade, 2006:33). Geleceğin bilim ve teknolojik gelişmeleri aşağıda Şekil-11'de belirtilmiş olan Büyük Veri, Yapay Zekâ, Otonom ve Robotik Sistemler, Genetik Mühendisliği/Biyoteknoloji, Sanal Gerçeklik, Bulut Bilişim, Sanal Para, 3d Yazıcılar, Nano Teknoloji ve Nesnelerin

İnternetinin, suç ortamının ve suçlu profillerinin şekillenmesinde, suçlular ve suç örgütleri tarafından kullanılacağı varsayılmaktadır. Öngörülen bu suç ortamında bilimsel ve yüksek teknolojik tasarımların kullanılmasının toplum hayatını olumsuz yönde etkileyeceği ve güvenlik tedbirlerinin aynı oranda geliştirilmesine ihtiyaç duyulacağı değerlendirilmektedir.

Büyük Veri, Yapay Zekâ, Nesnelerin İnterneti, Bulut Bilişim, Ağlara Erişim, Kuantum Bilgisayarlar, Robotik ve Otonom Sistemler, 3 Boyutlu Yazıcılar, Genetik Mühendisliği ve Biyoteknoloji kapsamında, J.Gn.K.lığı Strateji Başkanlığı tarafından 14.01.2019 tarihinde yayınlanan kurum içi raporda, geleceğe yönelik aşağıda belirtilen suçların ortaya çıkabileceği öngörülmektedir:

- Kişilerin kullandığı sanal / artırılmış gerçeklik gözlüklerine veya evde kullanılan ağa bağlı cihazlara izinsiz giriş yaparak o anda bulundukları ortamı izlemek, mahremiyetlerini ihlal etmek, konumlarını tespit etmek veya başka bir görüntüyle değiştirerek algılarını manipüle etmek,

Büyük Veri	• Toplum ve bireylerin zayıf yönlerinin tespiti
Yapay Zeka	• Hacklenmesi, kötü amaçlarla kullanılması
Otonom Sistemler	• Katil robotlar, drone'larla kaçakçılık
Robotik Sistemler	• Suç işlemek için kullanılması
Gen.Mühendisliği/ Biyoteknoloji	• Kişiye özel hastalıklar, biyoteknoloji ile kılığa sebebiyet verme
Sanal Gerçeklik	• Örgütlerin eğitim imkanı kazanması, sanal gerçeklik dolandırıcılığı
Bulut Bilişim	• Hacklenmesi, şifre kırma tekniklerinin gelişmesi
Sanal Para	• Takip edilememesi, kara para aklama, organize suçlar
3D Yazıcılar	• Üretilen silahlar, balistik incelemenin sonuçsuzluğu, fikri mülkiyet
Nanoteknoloji	• Nano silahlar ve istihbarat cihazları, sentetik hastalıklar
Nesnelerin İnterneti	• Hacklenmesi, kargaşa yaratılması

Şekil 11. Geleceğin Suç Teknolojileri

Kaynak: J.Gn.K.lığı Strateji Başkanlığı, *Büyük Veri, Yapay Zekâ, Otonom ve Robotik Sistemler, Karar Destek Sistemleri, Kurum İçi Raporu, 2018.*

- Hastanelerin merkezi bilgi sistemlerine veya kişisel sağlık takip programlarına izinsiz giriş yaparak sağlık bilgileri ile oynamak ve ihtiyaç duymadıkları ilaçları kullanmalarını sağlayarak hayati tehlike yaratmak,

- İlaç üreticilerine ve ilaç şirketlerine satmak için hastane merkezi bilgi sistemlerine izinsiz giriş yaparak hastaların biyometrik verilerini çalmak,

- Şehir altyapı sistemlerine yetkisiz giriş yapmak suretiyle (*trafik lambaları, metro sistemleri, elektrik şebekesi, doğalgaz sistemi vb.*) kaos yaratmak veya yıkıcı zararlara sebep olmak,

- Suçluların, kent güvenlik yönetim sistemlerindeki kapalı devre kamera sistemlerine izinsiz olarak girerek, kurbanlarının yerini tespit etmek,

- Organize suç ve terör örgütlerinin; eğitim, iletişim ve planlama faaliyetlerini sanal ortamda gerçekleştirmek.

- Robot ve bilgisayarların insanlardan daha fazla suç işler hale gelmesi,

- Robotların intihar bombacıları olarak kullanılması,

- Yapay zekâ ve makine öğrenmesiyle robotların suç işleme planlarını kendi kendine programlayabilmesi,

- Otonom araçların veya uçakların yeniden programlanarak tehdit olarak kullanılması veya GPS verileriyle oynayarak kasıtlı olarak yanlış yönlere sevk edilmesi,

- Drone'ların uzaktan komutasını ele geçirerek suç işlemek maksadıyla kullanmak,

- İnsansız hava taşımacılığını sekteye uğratmak veya bina ve tesislere çarptırarak zarar vermek maksadıyla ticari drone filolarının uzaktan komutasını ele geçirmek,

- Drone'lar ile belirli bir bölgeye kötü amaçlı yazılım veya virüs yayını yapmak.

- Birisine çarpmak, kaçırmak veya içindeki yolcuları öldürmek veya araçlı bomba eyleminde kullanmak amacıyla otonom araçların, uçakların veya gemilerin komuta sistemlerine izinsiz giriş yapmak,

- Büyük çaplı kargaşaya veya toplu ölümlere sebebiyet vermek maksadıyla çok sayıda otonom aracı, uçağı veya gemiyi trafiğe, uçuş güzergâhlarına veya limanlara sokmak.

- Modern bilgisayarlardan çok daha hızlı işlem yapabilme kabiliyetleri nedeniyle Kuantum Bilgisayarların modern güvenlik sistemlerine girebilmesi ve bütün siber dünyayı tehdit etmesi.

- Yapay zekâ sistemlerinin makine öğrenmesi ile yeteneklerini devamlı surette artırması ve bilişim sistemlerine erişiminin kolaylaşması, yüzlerce makineyi aynı anda siber saldırı için kullanması sonucu, bir veya birkaç makinenin devre dışı bırakılması ile tehdidin bertaraf edilememesi.

- Toplum ve bireylerin yaşam tarzlarının, tercihlerinin, zayıf yönlerinin analitik yöntemlerle tespiti,

- Organ kaçakçılığı kapsamında, organ toplamak için izinsiz olarak insan kopyalama,
- İzinsiz olarak bir kişinin DNA örneğini kullanarak kök hücre kopyalayarak, suç mahalline başkasına ait DNA uyumu sağlayan biyolojik delil bırakmak,
- Genetik mühendisliğini kullanarak, yalnızca bir kişinin veya belirli bir ırkın bireylerine zarar verecek/öldürecek virüs yaratmak,
- Kişilere insanüstü yetenekler kazandırmak maksadıyla, yeni nesil ilaçlar kullanmak veya genetik mühendisliğiyle DNA yapısını değiştirmek.
- Üretilen tek kullanımlık kullan-at tipi silahlar ile suç işlenmesi ve balistik incelemelerin sonuçsuz bırakılması gibi olanaklara sahip olacaklardır.

Avrupa Parlamentosu tarafından 2016 yılında hazırlanan “Endüstri 4.0 Dokümanı”nda suç ve suçlulukla mücadele açısından teknolojik gelişmeler aşağıda belirtilmiştir (<https://www.ab.gov.tr>, 17.01.2019):



Şekil 12. Endüstri 4.0’da Kritik ve Öncü Teknolojiler

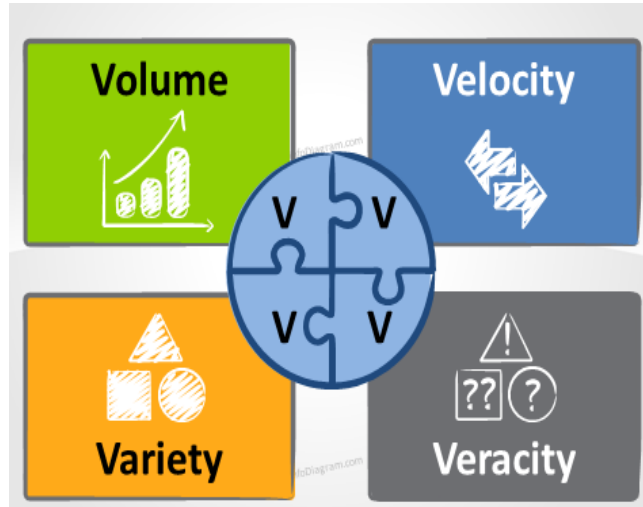
Kaynak: Avrupa Parlamentosu 2016 yılı “Endüstri 4.0 Dokümanı”, <https://www.ab.gov.tr/siteimages/resimler/Sanayi%204%20web.pdf>, 17.01.2019.

- Teknoloji ve cihazlara dayanan üretim süreçlerinin tesis edilerek bunların birbirleriyle bağımsız olarak iletişim kurması olarak ifade edilen Endüstri 4.0 bağlamında; bilgisayar destekli sistemler fiziksel süreçleri takip ve kontrol eder, fiziksel dünyanın sanal bir kopyasını oluşturur ve kendi kendini örgütleyebilen mekanizmalara dayalı olarak merkezi olmayan kararlar veren geleceğin akıllı fabrikası ortaya çıkar.

- Endüstri 4.0'ın temelinde, başta akıllı robotlar olmak üzere “Büyük Veri ve Analiz, Artırılmış Gerçeklik, Eklemeli İmalat, Bulut Bilişim, Siber Güvenlik, Nesnelerin İnterneti, Yatay/Dikey Yazılım Entegrasyonu ve Simülasyon” şeklinde dokuz teknoloji alanı yer almaktadır.

- Büyük veri; sosyal medya paylaşımları, ağ günlükleri, internet istatistikleri, bloglar, fotoğraflar, videolar, web sunucularının kayıt dosyaları, iklim algılayıcıları ve benzer sensörlerden gelen bilgiler, GSM operatörlerinden elde edilen arama kayıtları gibi çok değişik kaynaklardan toplanan ve farklı formatlara sahip her türlü verinin, anlamlı ve işlenebilir biçime dönüştürülmüş haline denmektedir.

- Güvenlik konusunda Büyük Verinin; görüntü işleme ile insan ve nesne tanıma, anomali tespiti, video analitiği ile kalabalıkların analizi, sosyal medya ve ağ analizi, lojistik öngörüsü oluşturma, hava aracı uçuş analizi, doğal dil tanıma yöntemiyle otomatik çeviri, metinden kaliteli bilgi çıkarma ile iş süreçlerinin iyileştirilmesi, karar destek sistemlerinin büyük veri ile desteklenmesi ve gelecek tahmin teknolojilerinin akla gelen başlıklardan sadece bir kısmı olduğu görülmektedir.



Şekil 13. Büyük Verinin Özellikleri

Kaynak: Avrupa Parlamentosu 2016 yılı “Endüstri 4.0 Dokümanı”, <https://www.ab.gov.tr/siteimages/resimler/Sanayi%204.0%20web.pdf>, 17.01.2019)

- Büyük veriden bahsedildiğinde, bunun 4 özelliği olduğunu görüyoruz. Bunlar; verinin hacmi ve büyüklüğü, üretilme hızı, çeşitliliği yani farklı formatlarda üretimi ve verinin doğrulanmasıdır.

- 2045’e kadar 100 milyardan fazla cihazın, taşınabilir/giyilebilir cihazlar, tıbbi aletler, endüstriyel sensörler, güvenlik kameraları vb. internete bağlanacağı tahmin edilmektedir. Yapay zekâ ve veri analizi ile birlikte küresel akıllı makineler ağı oluşacak ve kritik işlerin büyük bölümü insan müdahalesi olmadan gerçekleştirilebilecektir.

toplum ve güvenlik politikalarında yeni açılımlara ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Stratejik Planda Güçlü Yönler, Zayıflıklar, Tehditler ve Fırsatlar (GZTF) ile ilgili yapılan analizde belirlenen tehditler ve paylaşılan örgütsel hedefler, profesyonelleşme ve ihtisaslaşmaya etkileri açısından aşağıda sıralanmıştır:

- Türkiye jeopolitik konumu nedeniyle, kaçakçılık ve uluslararası organize suç trafiğinden olumsuz etkilenmektedir. Örneğin, yasa dışı göç güzergâhları dünya genelinde doğudan batıya, güneyden kuzeye bir genel mihver izlemekte, Türkiye bu mihverler arasında bir köprü, fakir Afrika ve Asya ülkelerinden zengin Avrupa ülkelerine bir sıçrama taşı vazifesi görmek yanı sıra, görece fakir ülkeler açısından da hedef ülke olmaktadır.

- Bölge ülkelerinde yaşanan istikrarsızlıklar, kitlesel göç hareketlerine sebebiyet vermekte ve transit ülke konumundan, hedef ülke durumuna gelen Türkiye'nin iç güvenliği olumsuz etkilenmektedir.

- Siber suçlarda artma eğilimi görülmektedir.

- İç göç; suçla ve suçlulukla mücadelede olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Yoğun iç göç alan yerlerde, özellikle mala karşı suçlarda istatistiksel olarak anlamlı bir artış gözlenmektedir (Ay, 2004:12).

Birleşmiş Milletler nüfus öngörülerine göre ülkemizin sürekli büyüdüğü, ancak genç nüfus yapısının değişmekte olduğu belirtilmiştir. 2015 yılında %63 olan 15-59 yaş arası nüfusun 2050 yılında %56,6 olmasının beklendiği, buna karşılık %11,2 olan 60 yaş üstü nüfusun ise %26,6 olmasının beklendiği belirtilmiştir (United Nations World Population Prospects: The 2015 Revision, 29 Temmuz 2015). Jandarmanın görevine ve dolayısıyla ihtisaslaşmasına etkisi açısından hizmet götürdüğü nüfus yapısının TÜİK verilerine göre incelenmesinde; nüfusun 2040 yılında 100 milyon, 2080 yılında 107 milyon olacağı ve ortalama yaşam süresinin artacağı belirtilmektedir (TÜİK, 2018-2080 Nüfus Projeksiyonu raporu, 11.04.2018). Türkiye'nin kentleşme oranının artması, Jandarmanın güvenlik hizmeti götüreceği nüfus oranının, zaman içerisinde azalacağına işaret etmektedir. Bu sonuçlardan hareketle; plansız kentleşme ile iyi yönetilemeyen iç göçün, öncelikli olarak ekonomik, sosyal, kültürel ve güvenliğe ilişkin alanlarda gittikçe artan ve tedbir alınması gereken sorunlara yol açacağı öngörülmektedir.

Şehirleşmenin artması ile birlikte çevre kirliliği, gıda güvenliği, atık malzemelerin taşınması gibi sorunlarla karşılaşılması ve kentleşmenin getirdiği bu sorunlardan kaçmak isteyen varlıklı nüfusun şehirlerin dışında yaşam alanlarını oluşturmaları ile Jandarma bölgesinde işlenecek suç türlerinin değişmesi beklenmektedir.

Kalkınma Bakanlığının 10'uncu Kalkınma Planı (2014-2018)'nda da belirtildiği üzere; ulusal ve uluslararası güvenlik stratejilerine paralel olarak, birey, kurum ve devleti tehdit eden siber suçlarla etkin bir şekilde mücadele edebilecek yeteneklere sahip olunması gerekmektedir. Zira bilgisayar teknolojisi ve iletişim sistemlerinde meydana gelen hızlı değişim nedeniyle, suç olgusunun nitelik ve nicelik olarak değişmesi ve bu ortamda kişilerin iletişimlerinin yasal olmayan yollarla izlenmesi, dinlenmesi ve gizli bilgilerinin ele geçirilmesi gibi suçlarla karşılaşılabilir.

Yeni kuşak, tamamen siber ortamın içinde yetişmekte ve kendine burada ayrı bir dünya kurmaktadır. Bunun da etkisiyle önümüzdeki dönemde bilişim vasıtaları ile işlenen suçlarda artış olacaktır. Gündelik yaşamın birçok fonksiyonu gibi suç ve suçlu olgusu da siber ortam içerisine gireceğinden, suçla mücadelede sanal ortamla birlikte mekân kavramı ortadan kalkacaktır.

Türkiye'nin uzun yıllardır mücadele ettiği bölücü terör örgütünün internet üzerinden propaganda yapmak üzere kurulmuş birimlerinin bulunması, söz konusu birimlerin bilgisayar ortamında gerçek dışı belge ve fotoğraflarla algı oluşturmaya çalışması ve bu tür terörist yapılanmalara yönelik yapılan operasyonlarda ele geçirilen silah, dijital doküman ve veriler sanal ortamda suça yönelik eylemlerin boyutlarının genişleyeceğine ve bu eylemlerin sanal ortamla sınırlı kalmayıp her an gerçek hayata da sirayet edeceğine işaret etmektedir.

İletişim alanındaki gelişmelerle sonucu etkileşimle artan sosyal duyarlılık, aynı anda ve birçok yerde büyük kalabalıkların toplanmasına ve birlikte hareket etmelerine imkân sağlamaktadır. Bu şekilde toplanan ve belirli bir hiyerarşik yapısı olmayan bu kalabalıklar, manipülasyon ve provokasyonlarla yasal yönetimleri zorlayacak eylem ve etkinliklere sebebiyet verebilecektir. Bu kapsamda yasaların ya da yönetimin kimi uygulamalarının değiştirilmesini hedefleyen sivil itaatsizlik eylemleri de kitleselleşerek ortaya çıkabilecektir.

Dünya genelinde “küreselleşme” ve “yerelleşme” olgularındaki değişim, özel şirketlerin güvenlik alanında kullanılması gibi yeni yaklaşımları da beraberinde getirerek suç olgusu ile mücadelede yeni konseptlerin uygulama alanına girmesine ve güvenlik alanının yönetimi ile ilgili koordinasyon konusunun önem kazanmasına sebep olacaktır.

Ayrıca, hem sivil hem de askeri komuta altında görev yapma özelliği nedeniyle, kolluk ve askeri kuvvetler arasında ideal bir örgütsel yapı olan Jandarmanın arama-kurtarma ve barışı destekleme ve koruma harekâtlarında kullanılacak şekilde yeteneklerinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulacaktır (Borgne, 2004).

AB 2013 ve 2014 İlerleme Raporlarında;

- Türkiye'nin, Asya ve Avrupa ülkeleri arasında uyuşturucu açısından geçiş ülkesi olmaya devam ettiği ve Türkiye'deki suç örgütlerinin, Avrupa uyuşturucu ticaretinde önemli rol oynadığından uyuşturucuyla mücadelede Jandarmanın teşkilatlanma, eğitim, teçhizat ve uzmanlaşmış personele ihtiyacı olduğu vurgulanmaktadır.

- Suriyeli sığınmacı akını ile mücadelede önemli çabalar sarf etmiş olmasına karşın, sınırdan sorumlu makamlar arasında koordinasyon etkinliğinin artırılmasına ve entegre bir yönetim yapısının kurularak, işlerlik kazandırılmasına, örgütlü suçlarla mücadele konusunda uluslararası polis teşkilatları ve adli makamlar arasındaki işbirliğinin ilerletilmesine, terörle mücadelede işbirliğine, insan ticareti suçunun önlenmesi ve mağdurların korunmasına ilişkin çabaların artırılmasına ihtiyaç olduğu belirtilmektedir.

Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR)'nin 2015 raporuna göre;

- Bütün dünyadaki sığınmacı sayısı 1974 yılında 2.4 milyonken, 1996 yılında bu sayı 27.4 milyona, 2014 yılı sonu itibarıyla ise 59.5 milyona ulaşmıştır. (UNHCR Küresel Eğilimler Raporu, 09.07.2015). Terör, göç ve sığınma olaylarının günümüzde güvenliği olumsuz yönde etkilemeye devam ettiği görülmektedir.

- Sığınmacı ve göç olayları daha ziyade 1990'lı yıllarda Irak'ta, 2014-2015 yıllarında da Suriye'de olduğu gibi komşu ülkelerde meydana gelen savaş ve bölgesel tehditler sonucunda gerçekleşmektedir. Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği tarafından Suriye'deki çatışmalardan dolayı komşu ülkelere kaçan mültecilerin sayısının 6 milyonu geçtiği, bu süreçte dünyada en fazla mülteciye Türkiye'nin ev sahipliği yaptığı, Türkiye'de dünya genelindeki Suriyeli mültecilerin tamamının yaklaşık % 55'inin barındığı ve bu sayının 3.572.230 Suriyeli mülteciyi bulduğu ifade edilmiştir. 2014-2018 yılları arasında Türkiye'ye gelen Afgan göçmen sayısı ise 171.000'i bulmuştur (www.afad.gov.tr, 13.04.2018).

Suriye'de yaşanan iç savaş nedeniyle Türkiye'ye göç eden insanlar, Göç İdaresi Genel Müdürlüğünün yönettiği 18 Geri Gönderme Merkezi, 3 Kabul Barınma Merkezi ve 23 Geçici Barınma merkezinde yaşamaktadır. Barınma merkezleri, on dokuz çadır kent ve altı konteyner kentten oluşmakta olup (www.afad.gov.tr, 13.04.2018) çadır ve konteyner kentlerin çoğunluğu Jandarma sorumluluk bölgesinde bulunmaktadır. Bu çadır kentlerin ve geri gönderme merkezlerinin güvenlik hizmetleri ile göçmenlerin sevk ve nakilleri Jandarma birlikleri tarafından yapılmaktadır.

- İnsanlığa karşı işlenen suçlar kapsamında her yıl milyonlarca kişi, çocuklar da dâhil olmak üzere, insan tacirlerinin eline düşmekte, kaçırılmakta veya fuhşa zorlanmaktadır. Bu suçlar, silah ticareti ve uyuşturucu suçlarından sonra, dünyada en hızlı artan suçlar arasında yer almaktadır. İnsan ticaretine ilişkin kapsamlı, multi-disipliner ve mağdur odaklı bir yaklaşımın geliştirilmesine, mağdur tespitin iyileştirilmesine, insan ticareti mağdurlarının yardım, destek ve korumaya engelsiz erişimlerinin sağlanmasına, korumanın artırılmasına ve insan ticaretine olan talebin etkili bir biçimde kontrol altına alınması için çaba sarf edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

- Ekonomik alandaki suç olgusu, toplumsal olayları ve terörizmi doğrudan etkilemektedir. Türkiye terörle mücadele kapsamında, Mali Eylem Görev Gücü (FATF) tarafından belirlenen bazı eksiklikleri de ele alan Terörizmin Finansmanının Önlenmesi Hakkında Kanunu onaylamıştır.

Son dönemde Türkiye'nin, terörle mücadele konusunda AB (Avrupa Birliği) ile aktif diyalogu yoğunlaştırılmıştır. Bununla birlikte, terörizmin tanımını ve yaptırımlarını belirleyen normlar konusunda Türkiye ile AB ve AB'ye üye ülkeler arasında farklılık olduğu da dikkate alındığında, AB'ye üye ülkeler ve AB kurumları ile işbirliğinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulacağı da açıktır.

- AB İzleme ve Değerlendirme Kurulu görüşleri doğrultusunda, kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele birimlerinin teşkilatlanmasında nitelikli ve yetişmiş personele ve teknik donanımına sahip bir yapıya ihtiyaç duyulacaktır.

- Sahte para izleme sistemi Hazine Müsteşarlığı, Merkez Bankası, EGM.lüğü ve J.Gn.K.lığı arasında uygulanmaya devam etmektedir. Bu kapsamda Türkiye'nin Europol ile işbirliğini güçlendirmeye yönelik adımları atması gerekmektedir.

Yukarıda belirtilen hususlara ilave olarak AB 2013 İlerleme Raporunda, adli tıp alanında, Türkiye'nin ulusal DNA ve parmak izi veri tabanı oluşturması için veri toplama ve analiz kapasitesinin iyileştirilmesine ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir.

J.Gn.K.lığının suç ve suçlulukla mücadele konusunda yapılan 2018 yılı stratejik değerlendirme kurum içi raporunda;

- 2016 ve 2017 yılında Diyarbakır'da yapılan narko-terör operasyonları ile ülke genelinde meydana gelecek arza yönelik daralma yurt dışından ülkemize genetiği değiştirilmiş esrar (skunk) girişinde artışa neden olacağı,

- Afganistan'daki haşhaş ekimindeki artış sonrası elde edilen afyon sakızındaki anormal artışın ülkemiz üzerinden Avrupa'ya eroin sevkiyatında meydana gelecek artışı da beraberinde getireceği,

- Özellikle ülkemizin doğu bölgelerinde yapılan kenevir ekimine yönelik operasyonların batı illerinde seralarda kenevir ekiminde artışa neden olacağı,

- Dünya düzeninin yeniden şekillendirilmeye çalışıldığı günümüzde, ülkelerin birbirlerine karşı yürüttüğü psikolojik harekât çerçevesinde, ülkemize yönelik Avrupa kaynaklı sentetik uyuşturucu sevkiyatında artış olacağı,

- Akaryakıt fiyatlarındaki artış ve vergi yükünün akaryakıt kaçakçılığını, akaryakıtla bağlı vergi kaçakçılığını ve vatandaşlar tarafından araçlarında kullanılan akaryakıt türevlerindeki kaçakçılığı artıracığı,

- Artan nüfus, vergiler, işsizlik ve kolay kazanç arzusu gibi nedenlerle her türlü eşya kaçakçılığının devam edeceği, bu tür kaçakçılığın yasal mevzuattan kaynaklanan kontrol zorluğu nedeniyle, kargo ve posta aracılığıyla yapılmaya artarak devam edeceği,

- Dünyanın farklı bölgelerinde ve sınır komşularımızda yaşanan iç karışıklıklar, otorite boşlukları ve sosyo-ekonomik sıkıntılar nedeniyle, kültür ve tabiat varlıkları kaçakçılığı ile silah ve mühimmat kaçakçılığı suçlarının önümüzdeki dönemde de önemini arttırarak koruyacağı,

- İletişimin sınırsızlığı ve kontrolsüzlüğü nedeniyle uluslararası boyutlara ulaşmış bilişim suçlarının artarak devam edeceği,

- Teknolojik gelişmelere paralel olarak, asayiş ve terör olaylarında suçluların teknolojiden istifade oranlarında suçların delillendirilerek aydınlatılması ve suçluların yakalanmasında zorluklarla karşılaşılacağı değerlendirilmektedir.

Akgün (2009)’a göre; geleceğin dünyasına dair tartışmalar soğuk savaş sonrasında hız kazanmıştır. Kaplan’ın kaos teorisine göre sosyal yıkılış ve çöküşe doğru hızlı bir gidiş vardır. Bu kapsamda suçun geleceğine ilişkin öngörüler aşağıda belirtilmiştir:

- Günümüzde bilinenden farklı olarak şiddet, ideolojiden bağımsız şekilde ne için şiddet uyguladığını bile bilmeyen çok zayıf örgütlenmeye sahip çeteler, küçük gruplar, hatta bazen münferit şahıslar tarafından yürütülmektedir.

- Soğuk Savaş sonrasında “üçüncü seviye ülkeler”de kırılğan şehir kalıpları, gecekondu ve anarşik bölgeler ortaya çıkacak, etnik militanlar, uyuşturucu trafiğini yöneten teröristler ve silahlı kuvvetlere sahip diktatörler gibi potansiyel tehlikeler artacak, bu ülkelerin politikalarını ilkelik şekillendirecektir.

- Batı güvenle yaşadığı “hijyenik bir dünya” yaratma çabasıdadır. Göçmen ve sığınmacıların mümkün olduğunca AB ülkelerinden uzak tutularak komşu ülkelerde tampon bölgeler oluşturma gayreti, yalıtılmış bir ortam oluşturma örneklerinden birisidir. Türkiye’nin tampon bölgeye dönüştürülmesi düşüncesi bunun örneklerindendir.

- Soğuk Savaş sonrası klasik askeri tehditler, değişen ve küreselleşen dünyada gelecekte daha da geri planda kalacaktır. Asimetrik tehditlerin gelişimi örgütlü suçların gelişimi ile paralel bir seyir izleyecek; kitle imha silahlarından hafif silahlara kadar birçok aracın muhtelif devletler, terör örgütleri, suç örgütleri, üçüncü kişi ve grupların eline geçmesine suç örgütleri aracılık edeceklerdir.

- Gelecekte mafyalaşma sürecinin, suç örgütlerinin hâkim oldukları suç adacıkları ya da suç bölgeleri yaratarak bir nevi “modern derebeylikler” haline gelebilecekleri öngörülmektedir. Suç örgütlerinin kentler içinde suç adacıkları oluşturma öngörüsü gibi, küresel düzlemde suç devletlerinin oluşması mümkündür.

- Suç örgütleri konusunda en önemli tehlikelerden birisi, bilinen suç örgütleri dışında birbirinden bağımsız, küçük, tespiti son derece güç uluslararası suç örgütlerinin oluşmasıdır. Büyük suç örgütlerinden arta kalan ya da başka şahıslarca birbiriyle bağlantısı olmayan bu “mikro organize suç örgütleri” ulusal ve uluslararası güvenlik alanında önemli bir tehdit oluşturacaktır.

- Örgütlü suçluluğun genişlik ve derinliğinin gelecekte artması ile ilgili olarak, AB raporları şöyle demektedir: “Yapısal açıdan organize suç örgütleri giderek heterojen ve dinamik hale gelmekte, piramidal blok yapıdan dağınık bir ağ yapısına doğru geçmektedir. Buna karışan kişiler yasadışı gelirlerini gizlemek ve suç girişimleri için legal işletme olmayı tercih etmektedirler, işlerde uzmanlaşma da giderek artmaktadır.”

- Örgütlü suçlar giderek daha da teşkilatlı bir hale gelecek, teknolojik imkânları, gelişmiş ulaşım ve iletişim vasıtalarını daha çok kullanacak, birbirleri ile irtibatları artacaktır. Suç örgütleri devlet dışı uluslararası aktörler olmaya devam edecek, devletler ve ülkeler içinde diğer aktörler ile ilişkileri artacak ve ülkeler tarafından kendi çıkarları doğrultusunda birer araç olarak kullanma gayretleri artabilecektir.

NATO Teknoloji Trendleri-2017 Raporunda, suç alanında uzun vadede yani 20 yılı aşan bir süre sonra yapay zekâ, elektromanyetik spektruma hâkimiyet, hipersonik silahlar ve kişisel teçhizatındaki gelişmelerin çığır açıcı bir hale geleceği öngörülmüştür (<https://www.sto.nato.int>, 17.01.2019).

Jandarma teşkilatının misyonu ile vizyonu kapsamında, dış ve iç çevresinde beklenen gelişmeler ve değişimlerle gelecekte faaliyette bulunacağı suç ve suçluluk ortamı, ulusal ve uluslararası raporlarda yukarıda açıklanmıştır. Bu suç ve suçluluk ortamında, etkin ve verimli görev ifa edecek şekilde insan gücü yapılanmasına sahip olmak Jandarma teşkilatı için gereklidir. Bu nedenle, gelecekte beklenen suçluluk ve suç ortamında etkin ve verimli görev ifa ederek, Jandarma teşkilatının misyonu ve

vizyonunun gerçekleşmesini temin edecek insan gücü yapısına sahip olunması için SİKY ve değişim yönetimi kapsamında reorganizasyon çalışmalarının yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

3.3.2. Jandarma Teşkilatının İhtisaslaşma Sisteminde Reorganizasyon İhtiyacı

Günümüzde iletişim ve ulaşım alanındaki gelişmeler, teknoloji ve bilgi üstünlüğünün önemini arttırmış, insan hakları önem kazanmış, asayiş ve güvenlik ortamının boyutları, medya ve sanal ortamın da dâhil olmasıyla genişlemiş, zaman ve mekân mefhumu neredeyse ortadan kalkmış, yaşamın her alanına etki eder hale gelmiştir. Bu ortamda, suçla mücadele kapsamında; ekonomik, sosyal, kültürel, idari ve yasal açıdan gerekli tedbirlerin zamanında alınamaması durumunda, suç ve suçluluk ortamında yaşanacak değişim, gelecekte daha donanımlı ve bilgili suçlu profili ile karşılaşılmasını kaçınılmaz kılacaktır. Bu nedenle, güvenlik örgütlerinin suçla mücadele yapı ve süreçlerinin reorganizesine ihtiyaç vardır.

Geleceğe yönelik güvenlik paradigmalarının değiştiği bir ortamda, değişimin farkında olmayan örgütlerin varlıklarını devam ettirmesi mümkün görünmemektedir. Bu nedenle örgütlerin, değişim yönetiminin gereği olarak, bugünün ve geleceğin ihtiyaçlarını karşılamak için örgüt yapılarında ve faaliyet süreçlerinde yenilenme ve yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu maksatla kolluk örgütlerinin, geleceğin suç ortamını belirleyecek olan suç trendleri ile suç konusu alanları ve suçun işlenişi ile ilgili teknolojileri dikkate alarak, örgüt yapılarının tasarlanması, profesyonelleşme ve ihtisaslaşma süreçlerinin planlanması ve uygulanması, değişen suç teknolojilerine uygun nitelikli işgücü kapasitelerinin artırılarak yeniden yapılanma ve reorganize edilmesine ihtiyaç bulunduğu gözlemlenmektedir.

Geleceğin suç teknolojilerinin de; Büyük Veri, Yapay Zekâ, Otonom ve Robotik Sistemler, Genetik Mühendisliği/Biyoteknoloji, Sanal Gerçeklik, Bulut Bilişimi, Sanal Para, 3d Yazıcılar, Nano Teknoloji ve Nesnelerin İnternetinden büyük oranda istifade edileceği öngörülmektedir. Gelecekteki bu teknolojilerin suçlular ve suç örgütleri tarafından kullanılmasıyla suç ortamının ve suçlu profillerinin şekilleneceği varsayılmaktadır. Öngörülen bu suç ortamından bilimsel ve yüksek teknolojik tasarımların kullanılmasının toplum hayatını olumsuz yönde etkileyeceği ve bu nedenle de güvenlik tedbirlerinin aynı oranda geliştirilmesine ihtiyaç duyulacağı değerlendirilmektedir.

Çağımızın bilimsel ve teknolojik gelişme ve değişme hızı dikkate alınarak, geleceğin suç alanlarını oluşturacak olan; Deep Web/ Dark Web (İnternetteki karanlık bölge), Siber Uzay, Siber Atak, Organize Suçlar, Bireysel Suçlar, Terörizm, Mahremiyet, Kötü Amaçlı Yazılım, Siber Yolsuzluk, Kimlik Hırsızlığı, Kritik Tesisler, Siber Uçak Kaçırma, Barışı Destekleme Harekâtı, Göç, Trafik, Nakil Hatları, Dron, Finans, Toplum Mühendisliği gibi konularda eğitilmiş, yetenekli ve kendisini yenileyebilen işgücüne ve örgüt yapısına ihtiyaç olacaktır.

Kolluk örgütleri tarafından, ilgili kurum ve kuruluşlar ile koordineli olarak, gelecekte suç ve suçlu ile etkin mücadele için kritik ve öncü teknolojiler kapsamında; büyük verilerin işlenmesi ve analizi, akıllı robotlar ve simülasyon sistemlerinin kullanımı, siber güvenlik, robotik ve otonom sistemlerin geliştirilmesi vb. konularda yeni yeteneklerin kazandırılması ve yeni teknolojiyi kullanma kapasitesine sahip uzman personelin istihdamı gerekmektedir. Bu nedenle, Jandarma teşkilatının etkin ve modern bir kolluk olabilmesi için profesyonelleşme ve ihtisaslaşmasını tamamlaması gerekmektedir.

Değişen güvenlik anlayışına uygun, Jandarmanın sorumluluk bölgesinde yaşayan insanların kendilerini huzur ve güven içinde hissedebileceği bir ortamın oluşturulması nihai hedefi doğrultusunda, gelecekteki güvenlik ihtiyacı dikkate alınarak, önyargılardan uzak, zamanın ilerisine geçebilen bir anlayışla, örgütsel yapı ve süreçlerin gelişimi ve değişiminin gerçekleştirilmesi gerektiği, ancak bu durumda Jandarma teşkilatının toplumun ihtiyacı olan kaliteli güvenlik hizmetini üreten, etkin bir kolluk olma özelliğini kazanacağı kanaati taşınmaktadır.

İçişleri Bakanlığının 2015-2019 yılı Stratejik Planında belirtilen tehditler kapsamında, Jandarma teşkilatının paylaşılan örgütsel hedefleri aşağıda belirtilmektedir:

- Terörizm, örgütlü suçlar, siber suçlar ve kaçakçılıkla mücadele konularında ulusal ve uluslararası işbirliğini güçlendirmek,
- Güvenlik kaygılarıyla göç etmiş kişilerin yaşadıkları yerlere uyumlarını artırmak ve geri dönmek istemeyenlere sürdürülebilir yaşam koşullarını oluşturmak,
- İnsan hakları alanındaki standartların yükseltilmesini ve uluslararası standartlara uygun politikalar geliştirilmesini sağlamak.

Suç ve suçlularla mücadelede caydırıcılık, ancak simetrik ve asimetrik tehditlerle mücadele edebilecek bir organizasyon yapısına sahip olunması, hedeflenen standartlarda nitelikli işgücünün de modern teçhizat ile donatılması, gerekli yetenekler ile esnek ve

yüksek bir hareket kabiliyetinin kazandırılması ve iş gücünün uygun yer ve zamanda, yeterli miktarda konuşlandırılması ve kullanılmasıyla sağlanabilecektir. Bu kapsamda;

- Suç olgusunda gelecekte beklenen değişiklikler kapsamında, kazanılması gereken ilave yetenekler ile geliştirilecek mevcut yetenekler belirlenerek personelin ihtisas alanlarının çeşitlendirilmesi gerekmektedir.

- Uluslararası terörizm, kitlesel göç hareketleri, ırkçılık, yabancı düşmanlığı, dinsel hoşgörüsüzlük, radikalleşme, ulusal terörizm, örgütlü suçlar, siber suçlar, kaçakçılık, etnik çatışma ve ayaklanmalar ile sivil itaatsizlik olaylarının arttığı, kişilerin sanal ortamda örgütlenebildiği, uluslararası organize suç örgütlerinin güçlendiği, suçluların hava araçları kullanarak ve bunun gibi yollarla istihbarat, teknik bilgi ve teçhizat açısından sürekli kendisini yenileyebildiği, suçun bir ülkede başlayıp diğer ülkelerde devam ettiği bir ortamda güvenlik örgütleri arasında suç ve suçlularla mücadele konusunda koordinasyon ve uluslararası işbirliği zorunlu hale gelmiştir. Bu kapsamda, Jandarmanın görevleri farklılaşarak uluslararası sahaya taşınacak ve çevreye uyum sağlamak, hatta çevreyi şekillendirmek için değişim açısından daha ileri adımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

- Jandarma kolluk olarak daha çok kırsal alanda görev yapmakta olup yaşam şartları ve sosyal baskı nedeniyle şiddete maruz kalan kadınların korunmasına ve barınmasına duyulan ihtiyaçtaki artış, Jandarmanın bu konuya yönelik örgütsel yapısının değişmesini ve bu konuyla ilgili yetenek ihtiyacının karşılanmasını gerektirmektedir.

- Kırsal alanlarda, dağlarda, iç sularda ve üç tarafı denizlerle kaplı ülkemizin kıyılarında balıkçılık ve avcılık gibi farklı alanlarda güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

- Teknolojik gelişmelerin doğal kaynakların daha yoğun kullanılmasına neden olması ve çevre suçlarının daha da artması, ekolojik çeşitliliğin ve doğanın korunması ve ekolojik kaçakçılığın önlenmesi için ilave yeteneklere duyulan ihtiyacı artırmaktadır.

- Ülkemizde otuz beş yıldan fazla süredir devam eden terör tehdidinin önümüzdeki dönemde de devam edeceği dikkate alınarak, gerekli tedbirlerin geliştirilmesi ve etkinleştirilmesi için ilave yeteneklere sahip olunması konusu gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır.

- Teknolojinin suç alanında kullanımı ve suç faillerinin tespiti ve yakalanması konusunda, adli bilimler alanında uzman personelin yetiştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

- Uluslararası ilişkiler kapsamında, Türkiye'nin sınır komşuları başta olmak üzere, yabancı ülkelerle ticari ve ekonomik ilişkileri ve suçla mücadele alanlarında uluslararası işbirliği için kolluk örgütleri açısından yabancı lisan bilinmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

- Ayrıca, aranan ya da kaybolan şahısların bulunabilmesi ve suçluların takibi ve yakalanmalarına ilişkin yapılacak çalışmalarda, hava araçlarının ve özel maksatlı teşkil edilmiş birimlerin kullanımına ihtiyaç duyulacaktır.

- Teröristle mücadele harekâtında; teröristleri tespit etmek, araziye kontrol altında tutmak ve birliklerin sevk ve idaresini kolaylaştırmak maksadıyla, kullanılmaya başlanan insansız hava araçları ile insanlı keşif sistemlerine ve bu sistemlerin geliştirilerek kullanımına ihtiyaç duyulacaktır.

- Jandarmanın adli görevlerinin çağın gereklerine ve mevzuata uygun ifası için 2005 yılında yayınlanan Adli Kolluk Yönetmeliği ile İlçe J.K.lıkları ve J.Krk.K.lıklarında adli kolluk yetkilisi olarak Cumhuriyet Savcısının talimatları doğrultusunda faaliyetleri yürütecek personel görevlendirilmesi yapılmaya başlanmıştır. Söz konusu personelin nitelik ve nicelik açısından el koydukları olayları aydınlatılabilecek seviyeye getirilmesine ihtiyaç olacaktır (Adli Kolluk Yönetmeliği, 2005, md.5, md.6).

- Türkiye'de 2010 yılı Temmuz ayı sonu itibarıyla trafiğe kayıtlı araç sayısı 15.095.603 iken, bu rakam 2015 yılında 19.541.369'a, 2017 yılında 21.643.213'e yükselmiştir (TÜİK Motorlu Kara Taşıtları Temmuz 2017, www.tuik.gov.tr, 16.09.2017). Gelecekte kara ulaşımının yanında deniz ve hava ulaşımında giderek artması, ilave güvenlik tedbirleri ihtiyacını doğuracak ve ilave birimlerin kurulmasını gerektirecektir.

- Jandarmanın görev alanı itibarıyla motorlu araçların giremediği trafiğe kapalı alanlarda, orman içi piknik bölgelerinde ve ören yerleri ile iç sularda icra edilecek görevler için özel birliklere ve yeteneklere ihtiyaç duyulacaktır.

- Türkiye'de 2011 yılı nüfus sayımına göre % 76 olan kentleşme 2050 yılında %87'lere ulaşacağı beklenmektedir (ADKS Sonuçları 2011, www.tuik.gov.tr, 27.01.2012). Türkiye İstatistik Kurumunun 2017 yılı nüfus sayım sonuçlarına göre Türkiye nüfusu, 79.814.871, kentleşme oranı ise il ve ilçe merkezlerinde %92,5, belde ve köylerde %7,5'dir (ADN Kayıt Sistemi Sonuçları 2017, www.tuik.gov.tr, 11.04.2018).

Şehirleşmenin artması ile birlikte;

- Çevre kirliliği, gıda güvenliği, atık malzemelerin taşınması gibi sorunlarla karşılaşılacak ve kentleşmenin getirdiği bu sorunlardan kaçmak isteyen zengin nüfusun şehir dışına doğru kayması ve kendi yaşam alanlarını oluşturması ile Jandarma sorumluluk bölgesinde işlenen suç türlerinde de değişme olacaktır.

- Kırsal alanda büyük çiftlikler kurulacak, burada çalışan mevsimsel işçi hareketleri dolayısıyla sorunlar yaşanacaktır. Sorumluluk alanındaki mevsimsel nüfus farklılıkları ile işlenen suçların nitelik ve nicelik açısından farklılık göstermesi, Jandarmanın işgücünün ihtisaslaşması açısından ilave tedbirler almasını gerektirecektir.

- Yaz aylarında, Jandarmanın emniyet ve asayiş hizmeti verdiği bölgelerdeki nüfus %50 oranında artış göstermektedir. Bu nedenle yayla ve yazlık turizm, şehir dışında yaşam başta, göç hareketleri asayiş hizmetlerinde gayret teksifine ihtiyaç gösterecektir.

Artan nüfusun suya olan ihtiyacı, kentlere olan göçün kişisel tüketime, hijyen endüstrisine, elektrik tüketimine talebi artıracak açıktır. Ayrıca, yangın, sel, çığ, nükleer ve kimyasal sızıntı gibi doğal afet ve kazalara karşı güvenlik tedbirleri önem kazanacaktır.

Ülkenin su ve elektrik ihtiyacını karşılamak üzere yapılması planlanan barajlar, hidro elektrik santralleri ve nükleer santrallerin sayılarının artması, beraberinde kendine has güvenlik ihtiyaçları yaratacaktır. Gelecekte su ve enerji kaynaklarının fiziki alt yapısı aşırılık yanlıları ve teröristler açısından uygun ve ses getirici bir hedef olacağından, su ve enerji altyapılarını korumak için ilave yeteneklerin kazanılması gerekecektir.

Enerji kaynakları üzerindeki rekabetin daha da yoğunlaşacağı göz önüne alındığında, enerji üreten ve tüketen ülkeler arasında “enerji geçiş ülkesi” olan Türkiye’de, enerji boru hatlarının güvenliği ön plana çıkacak ve Jandarmaya bu konuda daha büyük sorumluluklar düşecektir.

Vatandaş nezdinde emniyet ve asayiş etkinliği açısından, özellikle mala karşı işlenen suçlardan hırsızlık olayları ile kişilere karşı işlenen suçlardan öldürme ve yağma olaylarının, terör ve organize olayların aydınlatılması için ilave yeteneklere ihtiyaç duyulacaktır.

Son yıllarda suça sürüklenen, suç mağduru ve korunma ihtiyacı olan çocuk sayısındaki artış göz önüne alınarak, çocuk suçlarıyla mücadele ve çocukların korunması konusunda uzmanlaşma ve ilave yeteneklerin ortaya konulması gerekecektir.

Kalkınma Bakanlığının 10’uncu Kalkınma Planı (2014-2018)’nda da belirtildiği üzere; bilgisayar teknolojisi ve iletişim sistemlerinde meydana gelen hızlı değişim nedeniyle, suç olgusunun nitelik ve nicelik olarak değişmesi ve bu ortamda kişilerin

iletişimlerinin yasal olmayan yollarla izlenmesi, dinlenmesi ve gizli bilgilerinin ele geçirilmesi gibi suçlarla mücadele kapsamında, gerekli organizasyon yapısı ile yetenekli işgücünün temin ve istihdamına ihtiyaç duyulacaktır.

Küreselleşme ve yerelleşme olgularındaki değişimler, özel şirketlerin güvenlik alanında kullanılması gibi yeni yaklaşımları da beraberinde getirerek, toplumun yönlendirilmesinde büyük rol oynayacaktır. Bu kapsamda gerek medyada, gerekse sosyal platformlarda güvenlik algısının yönetimi de bir ihtiyaç olarak ortaya çıkacaktır.

AB 2013 ve 2014 İlerleme Raporlarında, Türkiye'nin, Asya ve Avrupa arasındaki uyuşturucu hatları üzerinde bir geçiş ülkesi olmaya devam ettiği ve Türkiye'deki suç örgütlerinin Avrupa uyuşturucu ticaretinde ve uyuşturucunun dağıtımında önemli rol oynadığından, uyuşturucuyla mücadelede Jandarmanın daha iyi teşkilatlanmaya ve eğitime, teçhizata ve uzmanlaşmış personele ihtiyacı olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, söz konusu raporda, Suriyeli sığınmacı akını ile mücadelede entegre bir yönetim yapısının kurularak işlerlik kazandırılmasına, örgütlü suçlarla mücadele konusunda uluslararası polis ve adli işbirliğinin ilerletilmesine, terörle mücadelede işbirliğine, insan ticareti suçunun önlenmesi ve mağdurların korunmasına ilişkin çabaların artırılmasına ihtiyaç olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda, Jandarmanın örgüt yapısında yapılacak düzenlemelerle önümüzdeki süreçte nitelikli işgücü ihtiyacının karşılanması gerekecektir.

İçişleri Bakanlığı Mülkiye Müfettişleri tarafından 2012 yılında yapılan genel mülkî teftiş sonucunda hazırlanan raporda, Jandarma teşkilatındaki ihtisaslaşma ihtiyacı ve zorunluluğu şu sözlerle ifade edilmiştir: “Emniyet, asayiş, terör, uyuşturucu ve patlayıcı gibi olaylar ile mücadelede özel maksatlı birimlerin yaygınlaştırılması, teröristle mücadelede adeta simge haline gelmiş ve çok başarılı nokta operasyonlarıyla dikkatleri üzerinde toplayan Jandarma Özel Harekât Birlikleri sayısının artırılması, delil incelemesinin adli makamların hüküm tesisinde son derece önem arz eden bir husus olduğu ve geciken adaletin adalet olamayacağı temel anlayışının gereği, Olay Yeri İnceleme Timleri ile kriminal laboratuvarları gibi uzmanlık gerektiren birimlerde iş kapasitesine göre hareket edilerek, Jandarma kriminal sisteminde gereken personel artışına gidilmesi gerekmektedir.”

J.Gn.K.lığı Gn.Pl.P.Bşk.lığı tarafından Ocak 2012 tarihinde hazırlanan “Değişen Paradigma ve Güvenlik Anlayışı”, Kurum İçi Raporda, günlük kolluk kuvveti görevlerinden, Barışı Destekleme Harekâtı görevlerine uzanan geniş bir yelpazede, krizleri önleme ve idare etmede benzersiz bir kapasiteye sahip olan Jandarmanın, değişen

paradigmalar ve gelişen tehdit algılaması doğrultusunda kendisini yenilemesi, sürekli ve süratli değişiklik gösteren tehditlere, hızlı ve yeteri kadar kuvvetle müdahale edebilecek hale gelmesinin bir zorunluluk olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda, önleyici ve adli kolluk sistemleri ile keşif, gözetleme ve istihbarat sistemleri konularında;

- Boyutlu holografik haritaların kullanımı,
- Yeni nesil İKA, İHA ve drone'lar,
- Yüksek irtifa geniş alan gözetleme sistemleri,
- Multispektral/hiperspektral görüntüleme sistemleri,
- Yakın emniyet ikaz sistemleri,
- Mağara ve sığınak tespit sistemleri,
- Ormanlık alanlardaki hedeflerin tespitini sağlayan radar sistemleri,
- Duvar arkası görüntüleme sistemleri,
- Nano boyutta keşif ve gözetleme sensörleri,
- Suç haritalama, suç riski analiz ve tespit yazılımları,
- Siber kolluk ve siber suçlarla mücadele birimleri,
- Olay yeri inceleme, görüntüleme ve analiz sistemleri
- Plaka tanıma sistemleri,
- Görüntü/video analiz ve yüz tanıma sistemleri,
- Araç üstü gerçek zamanlı görüntü analiz sistemleri,
- Trafik yoğunluğu analiz sistemleri,
- Sosyal medya takip ve anomali tespit yazılımları,
- Kolluk elektronik adli soruşturma modülü ile ilgili bilgili ve bu sistemlerle

araçları kullanabilecek işgücü yeteneklerine sahip olunması gerektiği belirtilmektedir.

3.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Jandarma İhtisaslaşma Sisteminde Reorganizasyon İhtiyacı İlişkisi

Tezin başlığında geçen “SİKY ve Değişim Yönetimi Kapsamında Örgütlerde Reorganizasyon İhtiyacı”nın temelini, SİKY oluşturmaktadır. Bu kapsamda, “Jandarma Teşkilatında Bir Araştırma” adı altında, Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde yeniden yapılanma ve reorganizasyon ihtiyacının ortaya konması amaçlanmaktadır. Bahse konu araştırma, önemli bir ihtiyaç nedeniyle yapılmıştır. Şöyle ki, kamusal bir güvenlik hizmeti üreten örgüt olan Jandarma teşkilatının misyonunu etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi ancak emniyet ve asayiş görevlerini ifa edecek, yetişmiş, nitelikli işgücü ile mümkün olabilecektir. Bunun için de, vizyonuna uygun ve geleceğini şekillendirebilecek nitelikteki işgücünün ancak SİKY ile temin ve istihdam edilebileceği

değerlendirilmektedir. Söz konusu yeniden yapılanma çalışmalarında; strateji, plan, taktik, politika, örgüt, etkinlik, verimlilik, stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, misyon, vizyon kavramların anlamlarının ve gereklerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, güvenlik alanında faaliyet gösteren Jandarma teşkilatının, ihtisas sistemini, güvenlik alanında faaliyet yürüten diğer kolluk örgütlerinden geri kalmayacak şekilde sürdürmesine de ihtiyaç duyulmaktadır. Global Politika ve Strateji Merkezi tarafından yapılan “Toplumsal Eğilimler 2015” anketi ile Kadir Has Üniversitesi tarafından yapılan “Türkiye’de Sosyal-Siyasal Eğilimler Araştırması-2018” anketlerinde, kamu kurumları arasında Jandarma teşkilatının kamuoyunun en çok güvendiği kurum olduğu belirlenmiştir. Kamuoyunda güvenilirliği kanıtlanmış olan Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon ihtiyacının hissedilmiş olması, diğer kamu örgütleri açısından reorganizasyona ne kadar ihtiyaç olduğunun bir göstergesidir.

Jandarma teşkilatı güvenlik örgütü olarak, günümüzün çok hızlı değişim ortamında, gelecekteki değişimleri de öngörerek vizyonunu gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu amacın gerçekleşebilmesi için Jandarmanın “İnsan merkezli, çağdaş yönetim ve görev anlayışı ile ulusal ve uluslararası alanda; saygın, güvenilir ve kaliteli hizmet sunan, örnek bir kolluk kuvveti olmak” hedefine ulaşması ve durum üstünlüğünü stratejik yönetim anlayışı kapsamında devamlı kılması gerekmektedir. Bu da ancak Jandarmanın iç ve dış çevresinde meydana gelen veya gelmesi muhtemel değişimleri öngörerek buna göre yenilik yapması, büyümesi, gelişmeye açık olması ve yönetim, ilke, yöntem ve süreçlerinde etkin bir işleyişe sahip olmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

İlke, yöntem ve süreçlerde gelişme ve etkin işleyiş ise SİKY kapsamında yetenekli ve nitelikli işgörenlerle sağlanabilir. Bu da, SİKY ile halen görev ifa eden işgörenler arasından veya örgütün dış çevresinden yetenekli işgücünün örgüte kazandırılması, eğitilmesi, istihdamı ile sosyal ve ekonomik yönden tatmin edilerek motivasyonlarının sağlanması ancak, İKY’nin çağdaş yönetim ilkeleri çerçevesinde uygulanmasıyla gerçekleşmektedir.

Teorik bilgiler kapsamında, güvenlik örgütü Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesi için öncelikle, örgütün tarihçesi ile geçmişinin öğrenilmesi, örgütün geleceğine ışık tutacaktır. Müteakiben, örgütün kuruluş ya da varoluş nedeni, temel amaçları ve hedeflerini ortaya koyan misyonu dikkate alınarak, gelecekte ulaşmak istenen hedeflerini oluşturan vizyonu ortaya konmaktadır.

Örgütün tarihçe, misyon ve vizyonunun ortaya konmasını müteakip, kurumsal değerleri ile misyon ve vizyonunu gerçekleştirmeye yönelik olarak, araştırma konusu

olan Jandarma teşkilatının asli görevinin yani emniyet ve asayiş görevlerinin ifasında dikkate alacağı güvenlik politikasının öncelikleri ile uygulama esasları ortaya konmaktadır.

Yukarıda belirtilen misyon çerçevesinde faaliyetlerini ifa ederken örgütün dikkate alması gereken esasları belirttikten sonra, araştırma konusu olan “İhtisaslaşma sisteminde değişim ihtiyacının belirlenmesi ve reorganizasyonu ile yeniden yapılanma” kapsamında, öncelikle örgütün mevcut ihtisaslaşma sistemi açıklanmaktadır.

Örgütün mevcut ihtisaslaşma sistemi ortaya konduktan sonra, örgüt ile aynı faaliyet alanında görev yapan ulusal ve yabancı ülkelerdeki diğer güvenlik teşkilatlarının ihtisaslaşma sistemleri ile ilgili bilgi verilmektedir. Bu şekilde, örgütler arasında ihtisaslaşma sistemlerinin mukayese edilebilmesine imkân sağlanmakta ve bir nevi kıyaslama (Benchmarking) yapılmaktadır.

Mevcut ihtisaslaşma sistemi ve örgütün faaliyet alanında rekabet üstünlüğünün tesisi ile varlığının devamının sağlanması için SİKY kapsamında işlemler yürütülmelidir. Ayrıca, örgütün dış ve iç çevresel değişimleri de dikkate alınarak, faaliyet alanında gerçekleştirmekte olduğu misyonundaki gelecekteki değişimlerin öngörülmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda güvenlik örgütü olarak Jandarma teşkilatının faaliyet alanı suç ve suçlularla mücadeledir. Bu nedenle gelecekte suç olgusundaki gelişme ve değişimler örgütün vizyonu çerçevesinde ortaya konmalıdır. Bu kapsamda öncelikle, Türkiye genelindeki suç durumu ile Jandarma sorumluluk bölgesindeki suç durumu mukayese edilecek ve asayiş, terör, kaçakçılık, organize, göçmen kaçakçılığı ve insan ticareti suçları ile trafik kazalarının geçmiş beş yıllık süreçteki olay verilerinin incelenmesi yapılacaktır. Geçmişte meydana gelen bu olaylara ait verilerden hareketle, Jandarma teşkilatının emniyet ve asayiş görevlerini ihtisaslı işgücü ile etkin ve verimli olarak ifa etmek zorunda olduğu değerlendirilmektedir. Bu olay verileri de ortaya konduktan sonra, ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşların raporları ve dokümanlar ile çeşitli yayınlardan, suç olgusunda beklenen gelişmeler ortaya konmaktadır.

Bütün bu rapor, çalışma ve verilerden hareketle, Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon ihtiyacının hangi alanlarda olması gerektiği ile ilgili sonuçlara ulaşılması hedeflenmektedir. Konu ile ilgili uzman görüşü alınarak hazırlanan özgün anket ile, elde edilecek verilerin analizi ve değerlendirilmesi sonucunda; SİKY uygulamaları, örgütsel değişim alanında paylaşılan vizyon, iletişim ve ihtisaslaşma sisteminin nitelikli işgücü açısından reorganizasyonu ile yönetimi ve sürdürülebilirliği konusunda yapılanma ihtiyacının tespit edilmesi hedeflenmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

JANDARMA TEŞKİLATININ İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNDE REORGANİZASYON İHTİYACINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA

Tezin ilk üç bölümünde literatür taraması yapılarak, stratejik insan kaynakları yönetimi ve değişim yönetimi kapsamında örgütlerde reorganizasyon ihtiyacı ile ilgili bilgiler, Jandarma teşkilatında bir araştırmayla değerlendirilmektedir. Bu bölümde; araştırmanın amacı, problemi ve soruları, modeli, sınırlılıkları, araştırmada kullanılan ölçekler, veri toplama yöntemi ortaya konulmuş ve bulguların değerlendirilmesi yapılarak sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Araştırmanın önemi ve amacı aşağıda belirtilmiştir.

4.1.1. Araştırmanın Önemi

Bilgi ve teknolojiye gelişmelerle rekabet koşullarının hız kazandığı günümüz dünyasında, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için çevrelerinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmaları, diğer bir ifadeyle örgütsel değişimi başarıyla gerçekleştirebilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, örgütlerde İKY'ye stratejik bakış açısıyla yaklaşılmalı ve İKY uygulamalarının kendileri arasında ve örgütün gelecek vizyonu arasında uyum bulunmalıdır. Hızlı değişimlerin yaşandığı bu ortamda, örgütlerin bu değişimi yakalamaları için SİKY ve değişim yönetimi kapsamında gerekli çalışmaların yürütülmesi önemli görülmektedir. Örgütler, faaliyet alanlarında uzun vadede beklenen gelişmeleri ve değişimleri öngörerek, mevcut yeteneklerini beklenen bu değişim ve gelişmeleri karşılayacak ve böylece rekabet üstünlüğünü ele geçirecek şekilde şimdiden geliştirmelidirler. Bu noktada, güvenlik örgütü Jandarma teşkilatının suç ve suçlulukla mücadele görevleri kapsamında, iç ve dış çevresinde meydana gelmesi muhtemel değişimlere uyum sağlayabilmesi için ihtisaslaşma konusunda, etkin bir örgütsel yapıya kavuşmaya ve bu yapıyı sürekli olarak değişen koşullara adapte etmeye ihtiyacı vardır.

Örgütlerin mevcut ortamda varlıklarını devam ettirme konusunda değişimlere adapte olma ihtiyacı ortadadır. Bununla birlikte, bilgi çağı, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme günümüzde çok hızlı bir değişim ve dönüşüme neden olmaktadır. Bu değişim ve dönüşümün, uzun vadede, kamu düzeni ve bireysel güvenlik ortamını etkileyerek suçların çeşit ve kapsamları ile suçlu profilinde önemli farklılıklara sebep olması beklenmektedir. Gelecekte değişmesi öngörülen bu güvenlik ortamının stratejik yönetim yaklaşımı ile ele alınması, müteakiben, kamu düzenine ve bireylerin güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak, kolluk örgütlerinin suç ve suçlulukla baş

etme yeteneklerinin, değişim yönetimi kapsamındaki reorganizasyon uygulamaları ile geliştirilmesi gerekmektedir.

Modern örgütler, toplumsal taleplere yanıt verme maksatlı ve planlı olarak kurulmuş, belli amaçlara ilişkin faaliyette bulunan sosyal sistemlerdir. Bu kapsamda, Jandarma teşkilatı da, sorumluluk alanında yaşayan insanların güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş, modern kamusal bir örgüttür. Örgütler; çok yönlü sorunları çözmek, iyi karar vermek ve tüketicilere bu çözümü sunmak durumundadırlar. Bu kapsamda, Jandarma teşkilatı da faaliyet alanında yaşayan toplumu, asayiş ortamının tesis edilerek güvenliklerinin sağlandığı konusunda memnun etmek zorundadır.

Yapılan bu araştırma, anket uygulanan konu ile yönetici konumunda olan yetkin bir kitleyi kapsamı, hem nitel hem de nicel verileri barındırması, mevcut durumla birlikte suç ve suçluluk alanında geleceğe ilişkin varsayımları dikkate alarak tedbir geliştirmesi ve toplumsal bir soruna yönelik çözüm önerisi sunması açısından önem taşımaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın iki temel amacı vardır.

Birinci temel amaç: Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sistemindeki reorganizasyon ihtiyacını belirlemek ve stratejik insan kaynakları uygulamaları, takım çalışması, paylaşılan vizyon ve iletişim konularındaki örgütsel değişim uygulamaları arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.

İkinci temel amaç: Araştırmanın varsayımlarında belirtilen geleceğe ilişkin suç ve suçlulukla ilgili beklentileri karşılayacak güvenlik ortamının sağlanması konusunda, Jandarma teşkilatının sorumluluk alanında, emniyet ve asayişle ilgili ihtiyaçlara cevap verecek örgüt yapısına ve yetişmiş insan gücüne sahip olması için misyon, vizyon ve kurumsal değerlerinden hareketle, SİKY alanındaki değişim ihtiyacı kapsamında, ihtisaslaşma yapısında reorganizasyon ihtiyacını belirlemektir.

4.2. Araştırmanın Varsayımları

Günümüzde bilim, teknoloji, iletişim ve ulaşım alanlarındaki gelişmeler nedeniyle, gelecekte suç ve suçluluk ortamında daha donanımlı ve bilgili suçlu profili ile karşılaşılması öngörülmektedir. Bu nedenle, araştırma konusunda temel hareket noktasını “Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sistemindeki eksiklikler ve yetersizlikler” oluşturmuştur. Zira ihtisaslaşma sisteminde mevcut ihtisas dalları, Jandarmanın misyon ve vizyonu kapsamında ihtiyaç analizleri yapılarak belirlenmemiş olduğundan, nicelik ve nitelik açısından değişen/değişecek suçlarla mücadelede, Jandarmanın yeterli olup

olmadığı/olmayacağı konusunda şüphe mevcuttur. Güvenlik alanında suçu önlemenin maliyetinin, suçu soruşturmanın ve suçun toplumda oluşturduğu zararın maliyetinden daha az olduğu öngörüsünden hareketle, tezin literatür bölümündeki raporlar ve uzman görüşlerinden yararlanarak, suç ve suçlularla mücadelenin geleceği konusunda, aşağıdaki varsayımlara ulaşılmıştır:

1. Geleceğe yönelik güvenlik paradigmalarının değiştiği bir ortamda, değişen suç teknolojilerine uygun nitelikteki işgücü kapasitelerinin yeniden yapılanmasına ve reorganize edilmesine ihtiyaç duyulacaktır.

2. Bilgisayar teknolojisi ve iletişim sistemlerindeki hızlı değişim, suç olgusunun nitelik ve nicelik olarak değişmesine neden olacak ve bu ortamda kişilerin iletişimlerinin yasal olmayan yollarla izlenmesi, dinlenmesi ve gizli bilgilerinin ele geçirilmesi gibi suçlarla mücadele kapsamında, yetenekli işgücünün temin ve istihdamını gerekli kılacaktır.

3. Suçlular ve suç örgütleri tarafından, Büyük Veri, Yapay Zekâ, Otonom ve Robotik Sistemler, Genetik Mühendisliği/Biyoteknoloji, Sanal Gerçeklik, Bulut Bilişimi, Sanal Para, 3d Yazıcılar, Nano Teknoloji ve Nesnelerin İnternetinin suç teknolojilerinde kullanılması, suç ortamı ve suçlu profillerini şekillendirecek ve bu ortamda, suç faillerinin tespiti ve yakalanması konusunda, adli bilimler alanında uzman personele gereksinim duyulacaktır.

Çağımızın bilimsel ve teknolojik gelişme ve değişme hızı dikkate alınarak, geleceğin suç alanlarını oluşturacak olan Deep Web/ Dark Web (İnternetteki karanlık bölge), Siber Uzay, Siber Atak, Organize Suçlar, Bireysel Suçlar, Terörizm, Mahremiyet, Kötü Amaçlı Yazılım, Siber Yolsuzluk, Kimlik Hırsızlığı, Kritik Tesisler, Siber Uçak Kaçırma, Barışı Destekleme Harekâtı, Göç, Trafik, Nakil Hatları, Dron, Finans, Toplum Mühendisliği gibi konularda eğitilmiş, yetenekli ve kendisini yenileyebilen işgücüne ve örgüt yapısına ihtiyaç olacaktır.

4. Uluslararası terörizm, kitlesel göç hareketleri, ırkçılık, yabancı düşmanlığı, dinsel hoşgörüsüzlük, radikalleşme, ulusal terörizm, örgütlü suçlar, siber suçlar, etnik çatışma ve ayaklanmalar ile sivil itaatsizlik olaylarının arttığı, kişilerin sanal ortamda örgütlenebildiği, uluslararası organize suç örgütlerinin güçlendiği, suçluların istihbarat, teknik bilgi ve teçhizat açısından sürekli kendilerini yenileyebildiği, suçun bir ülkede başlayıp diğer ülkelerde devam ettiği bir ortamda, suç ve suçlularla mücadele konusunda koordinasyon ve uluslararası işbirliği zorunlu hale gelecektir.

5. Kırsal alanda, yaşam şartları ve sosyal baskı nedeniyle, şiddete maruz kalan kadınların korunması ile ilgili olarak, Jandarmanın örgütsel yapısının değişmesine ve yetenek ihtiyacının karşılanmasına ihtiyaç duyulacaktır. Ayrıca, suça sürüklenen, suç mağduru ve korunma ihtiyacı olan çocuk sayısındaki artış göz önüne alınarak, çocuk suçlarıyla mücadele ve çocukların korunması konusunda uzmanlaşma ve ilave yetenek ihtiyacı ortaya çıkacaktır.

6. Ülkemizde devam eden terör tehdidinin önümüzdeki dönemde de devam edeceği dikkate alınarak, teröristle mücadele harekâtında; teröristleri tespit etmek, araziyi kontrol altında tutmak ve birliklerin sevk ve idaresini kolaylaştırmak maksadıyla kullanılmaya başlanan insansız hava araçlarına, insanlı keşif sistemlerine ve bu sistemlerin geliştirilerek kullanımına duyulan ihtiyaç artacaktır.

7. Aranan ya da kaybolan şahısların bulunabilmesine ve suçluların takip ve yakalanmalarına ilişkin yapılacak çalışmalarda, hava araçlarının ve özel maksatlı teşkil edilmiş birimlerin kullanımına ihtiyaç duyulacaktır.

8. Turizm bölgeleri, tarihi önemi haiz ören yerleri ve tarım alanlarının çoğunun Jandarmanın görev alanında bulunması nedeniyle, mevsimsel işçi hareketleri, yerli ve yabancı nüfus farklılıkları sonucu, işlenen suçların nitelik ve nicelik açısından göstereceği farklılıklar, suçla mücadelede görev ifa edecek işgücünün ihtisaslaşması açısından ilave tedbirlerin alınmasını gerektirecektir.

9. Ülkenin su ve elektrik ihtiyacını karşılamak üzere yapılması planlanan barajların, hidroelektrik santrallerin ve nükleer santrallerin sayılarının artması, beraberinde kendine has güvenlik ihtiyaçlarını yaratacağından, su ve enerji altyapılarını korumak için ilave yeteneklerin kazanılması gerekecektir.

Ayrıca, enerji kaynakları üzerindeki rekabetin daha da yoğunlaşacağı ve bu alanda üretici ve tüketici ülkeler arasında “enerji geçiş ülkesi” olan Türkiye’de, enerji boru hatlarının güvenliği ön plana çıkacaktır.

10. Mala karşı işlenen suçlardan özellikle hırsızlık olayları ile kişilere karşı işlenen suçlardan özellikle öldürme ve yağma olayları ile terör ve organize olayların aydınlatılması için ilave yeteneklere ihtiyaç duyulacaktır.

11. Türkiye’nin, Asya ve Avrupa arasındaki uyuşturucu hatları üzerinde bir geçiş ülkesi olması nedeniyle, Türkiye’deki suç örgütleri Avrupa uyuşturucu ticaretinde ve uyuşturucunun dağıtımında önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, Jandarmanın uyuşturucuyla mücadelede teşkilatlanma, eğitim ve teçhizat ile uzmanlaşmış personele ihtiyacı artacaktır.

12. Konum itibarıyla zengin Avrupa kıtası ile fakir Asya kıtası arasında düzensiz göç güzergahında bulunması ve küresel güçlerin Ortadoğu ile Orta Asya'daki çıkar çatışmalarının bölgede yarattığı kaos nedeniyle, Türkiye sürekli bir şekilde düzensiz göç baskısı altında kaldığı ve ileriki aşamada da kalacağından, ülkedeki istikrarın olumsuz etkilenmemesi için düzensiz göçün, entegre bir yönetim anlayışıyla ve ilgili kurumların işbirliğiyle yönetilmesi gerekecektir.

13. Günümüzde uluslararası alanda insan hakları ihlali açısından, insanın bir meta olarak kullanıldığı insan ticareti suçunun önlenmesine ve mağdurlarının korunmasına ilişkin, Jandarma sorumluluk alanında yetenekli işgücü istihdamına yönelik çabaların artırılmasına ihtiyaç duyulacaktır.

14. Önleyici ve adli kolluk sistemleri ile keşif, gözetleme ve istihbarat sistemleri konularında; çok boyutlu holografik haritaların kullanımına, yeni nesil İKA, İHA ve dronlara, yüksek irtifa geniş alan gözetleme sistemlerine, multispektral/hiperspektral görüntüleme sistemlerine, yakın emniyet ikaz sistemlerine, mağara ve sığınak tespit sistemlerine, ormanlık alanlardaki hedeflerin tespitini sağlayan radar sistemlerine, duvar arkası görüntüleme sistemlerine, nano boyutta keşif ve gözetleme sensörlerine, suç riski analiz ve tespit yazılımlarına, siber suçlarla mücadele birimlerine, olay yeri inceleme, görüntüleme ve analiz sistemlerine, görüntü/video analiz ve yüz tanıma sistemlerine, araç üstü gerçek zamanlı görüntü analiz sistemlerine, trafik yoğunluğu analiz sistemlerine, sosyal medya takip ve anomali tespit yazılımları konularında bilgili ve yetenekli işgücüne ihtiyaç duyulacaktır.

4.3. Araştırmanın Modeli, Problemi ve Araştırma Soruları

Bu bölümde, araştırmanın modeli, problemi ve araştırma soruları ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır.

4.3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada “Keşfedici Araştırma” modelinin uygulanması benimsenmiştir.

Amaç yönelimli bir araştırma modeli olan keşfedici araştırma modeli; incelenmek istenen süreç, etkinlik ya da durum hakkında o ana kadar hiç sistematik deneysel bir inceleme yapılmamış ya da çok az sayıda çalışma yapılmış olması veya hakkında bilgi sahibi olunan konu, bu bilgileri geçersiz kılacak denli değişim geçirdiyse tercih edilir (Stebbins, 2001:9). Keşfedici araştırmanın amacı; araştırmacının konuyla ilgili merakını gidermek ve ön bilgi sağlamak, daha kapsamlı bir araştırmanın yapılıp yapılamayacağını sınamak ve sonraki araştırmalarda kullanılabilecek veri toplama araçları geliştirmektir (Earl, 2004:88). Keşfedici araştırma, “Ne oluyor?” sorusuna cevap arar. Araştırmacının

konu hakkındaki bilgisini derinleştirir ve konuyu farklı boyutları ile ele alabilmesine imkân sağlar. Keşfedici araştırmalar, araştırma konusuyla ilgili ilk ve ön bilgileri elde etmek amacıyla yapılan araştırma ve incelemelerdir.

Araştırma konusu olan “Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesi” ile ilgili daha önceden yapılmış kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle, araştırma problemini daha iyi tanımlamak ve derinlemesine bilgi toplamak amacıyla, araştırmada keşfedici araştırma modeli tercih edilmiştir.

Bahse konu araştırma modeline uygun olarak yapılan anket çalışması ile araştırmanın yapıldığı Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde değişim yönetimi ve stratejik insan kaynakları uygulamaları incelenmiştir. Müteakiben, değişim yönetimi kapsamında, ihtisaslaşma sistemindeki reorganizasyon ihtiyacı ortaya konarak, ihtisas dal ve alt dalları ile ihtisaslaşma sistemindeki reorganizasyon uygulamasının sürdürülebilirliği için organizasyon yapısında ve bilgi iletişim sisteminde duyulacak yapılanma ihtiyacı belirlenmiştir.

4.3.2. Araştırmanın Problemi ve Araştırma Soruları

Bu araştırmanın problemi, stratejik insan kaynakları ve değişim yönetimi kapsamında, Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma yapısındaki reorganizasyon ihtiyacı nedir? Bu ihtiyaç varsa, nasıl bir model geliştirilmelidir?

Suç ve suçlulukla mücadele alanında meydana gelen/beklenen gelişmeler dikkate alınarak reorganizasyon ihtiyacını tespit etmek üzere;

- Araştırmanın birinci temel amacı doğrultusunda; Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sistemindeki reorganizasyon ihtiyacı ile stratejik insan kaynakları uygulamaları ve takım çalışması, paylaşılan vizyon ve iletişim konularındaki örgütsel değişim uygulamaları arasındaki ilişkileri analiz etmek için aşağıdaki 8 araştırma sorusu seçilmiştir.

Soru-1: Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminin son 5 yıla ait değişim durumu nedir?

Soru-2: Suç işleme yöntem ve tekniklerindeki değişimin Jandarmanın ihtisaslaşma sistemindeki değişim üzerine etkisi nedir?

Soru-3: Stratejik insan kaynakları uygulamaları açısından Jandarma teşkilatının durumu nedir?

Soru-4: Jandarma teşkilatındaki örgütsel değişim açısından, takım çalışması konusundaki mevcut durum nedir?

Soru-5: Jandarma teşkilatındaki örgütsel değişim açısından, paylaşılan vizyon konusunda mevcut durum nedir?

Soru-6: Jandarma teşkilatındaki örgütsel değişim açısından, iletişim konusunda mevcut durum nedir?

Soru-7: Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sistemindeki değişim ihtiyacı ile stratejik insan kaynakları ve örgütsel değişim uygulamaları arasında nasıl bir ilişki vardır?

Soru-8: Jandarma ihtisaslaşma sisteminde hangi konularda reorganizasyona ihtiyaç vardır?

- Araştırmanın ikinci temel amacı doğrultusunda; “Araştırmanın Varsayımları”nda belirtilen geleceğe ilişkin suç ve suçlulukla mücadele alanındaki gelişmeleri karşılayacak güvenlik ortamının sağlanması konusunda ihtiyaçlara cevap verecek örgüt yapısına ve yetenekli insan gücüne sahip olunması için Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde, stratejik insan kaynakları ve değişim yönetimi kapsamındaki reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesi için aşağıdaki 10 araştırma sorusu seçilmiştir.

Soru-1: Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminin suçla mücadelede temel branşları neler olmalıdır?

Soru-2: İhtisaslaşma sisteminde, önleyici kolluk temel branşındaki ihtisas dalları neler olmalıdır?

Soru-3: İhtisaslaşma sisteminde, adli kolluk temel branşındaki ihtisas dalları neler olmalıdır?

Soru-4: Önleyici kolluk temel branşında, terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri ihtisasındaki alt dallar neler olmalıdır?

Soru-5: Önleyici kolluk temel branşında, koruma hizmetleri ihtisasındaki alt dallar neler olmalıdır?

Soru-6: Önleyici kolluk temel branşında, istihbarat hizmetleri ihtisasındaki alt dallar neler olmalıdır?

Soru-7: Adli kolluk temel branşında, asayiş suçları ihtisasındaki alt dallar neler olmalıdır?

Soru-8: Adli kolluk temel branşında, kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele (KOM) ihtisasındaki alt dallar neler olmalıdır?

Soru-9: Adli kolluk temel branşında, olay yeri inceleme (OYİ) ihtisasındaki alt dallar neler olmalıdır?

Soru-10: Jandarma teşkilatındaki ihtisaslaşma sisteminin sürdürülebilirliği ve yönetimi konusunda nasıl bir yapılanmaya ihtiyaç vardır?

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın konusu itibarıyla uygulama alanı olarak güvenlik sektörü tercih edilmiş ve “Kararsal örnekleme” tekniği kullanılmıştır. Bu teknikte örneklemi oluşturan kişiler, araştırmacının araştırma problemlerine cevap vereceğine inanılan kişilerden oluşmaktadır (Altunışık vd., 2012:140).

Örneklem, belli bir evrenden belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar genellikle örneklem kümelerle yapılır ve sonuçları ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2005:110-111). Tabakalı örneklem ise, araştırma evreninde alt birim gruplarının var olduğu durumlarda kullanılır. Burada her alt tabaka toplam örneklem içerisinde, eşit veya evrendeki oranı ölçüsünde temsil edilebilmektedir. Böylelikle, ulaşılabilecek bulguların evreni temsil etme oranı da artmaktadır. Belirlenen alt tabakalardan örneklem basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005:105). Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşit olduğundan hesaplamalarda da her elemanın ağırlık puanı aynı olur (Arıkan, 2004:141; Newbold, 2002:836).

Araştırma evreni, tabakalı örnekleme yöntemine göre, Jandarma teşkilatında görevli, emniyet ve asayiş hizmetlerinin ifası konusunda yeterli tecrübe ve bilgi birikimine sahip, Tablo 16’da gösterilen toplam 1450 kişilik üst, orta ve alt düzey yöneticiden oluşturulmuştur. 226 kişilik üst düzey yönetici grubunda 46 general, rütbesi general olmayan 65 İl J.K. ve 115 İl J.K.Yrdc.; 290 kişilik orta düzey yönetici grubunda İl J.K.lıklarında emniyet ve asayiş görevlerini icra etmekte olan 81 Asayiş Şube Müdürü, 81 İstihbarat Şube Müdürü, 47 Terörle Mücadele Şube Müdürü, 81 Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Şube Müdürü; alt düzey yönetici grubunda ise 933 İlçe J.K. bulunmaktadır.

Araştırmanın örneklemi olarak; araştırma evrenini oluşturan üç tabakadan, Krejcie ve Morgan’ın “Belirli Kitleden Çekilecek Örneklem Miktarı Tablosu” (Sekeran, 1999:255)’ndaki verilerden istifade ile üst düzey yöneticilerden (142), orta düzey yöneticilerden (165) ve alt düzey yöneticilerden (272) kişi olmak üzere, Tablo 16’da belirtilen toplam 579 kişilik örneklem grubu belirlenmiştir. Jandarma teşkilatında emniyet ve asayiş hizmetlerinin yürütülmesinde görevli üst, orta ve alt düzey yöneticilerinden oluşan bu örneklemin araştırma evrenini nitelik ve nicelik olarak temsil etmesinde ve örneklemden sağlanacak verilerin bilimsel bilgiye ulaşılmasında yeterli olacağı değerlendirilmektedir.

Tablo 16: Araştırmanın Evreni ve Tabakalı Tekniğe Göre Örneklemi

Evrenin Tabakaları (Yöneticiler)	Yöneticilerin Rütbesi/Görevi	Evrendeki Sayısı	Örneklem Sayısı	Evrene Oranı (%)	Evrene Oranı (%)
Üst Düzey Yönetici (226 kişi)	General	46	29	3,2	15,7
	İl J.K.	65	41	4,5	
	İl J.K. Yrdc.	115	72	8	
Orta Düzey Yönetici (290 kişi)	Asayiş Ş.Md.	81	46	5,6	20
	İstihbarat Ş.Md.	81	46	5,6	
	TEM Ş.Md.	47	27	3,2	
	KOM Ş.Md.	81	46	5,6	
Alt Düzey Yönetici (933 kişi)	İlçe J.K.	933	272	64,3	64,3
Toplam		1450	579	100	100

Olasılığa dayalı tabakalı örnekleme yönteminde, araştırmanın evreni kendi içerisinde alt tabakalara ayrılmaktadır. Alt tabakaların oluşturulmasında homojenlik dikkate alınır. Bu yöntemde alt tabakaların her birinin evren içerisindeki temsil oranları hesaplanmaktadır. Söz konusu yöntem yukarıdaki verilere uygulandığında; üst düzey yöneticilerden belirlenen örneklemdeki kişi sayısının üst düzey yönetici evrenindeki kişi sayısına oranının %15,7, orta düzey yöneticilerden belirlenen örneklemdeki kişi sayısının orta düzey yönetici evrenindeki kişi sayısına oranı %20, alt düzey yöneticilerden belirlenen örneklemdeki kişi sayısının alt düzey yönetici evrenindeki kişi sayısına oranının ise %64,3 olduğu görülecektir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan üst, orta ve alt yönetici gruplarındaki kişilerin listeleri ardışık sıra numarasına göre oluşturulmuştur. Tabakalardaki kişilerin, oranlarına göre evren içerisinde eşit seçilme şansına sahip olmalarını sağlamak amacıyla, aynı boyutlarda kâğıtlara, listelerde bulunan kişi sayısı kadar, numaralar yazılarak torbaya atılmıştır. Bilahare torbadan geliş güzel numaralar çekilmek suretiyle, anket gönderilecek kişiler belirlenerek hazırlanan listeye işaretlenmiştir.

Yaptıkları iş ve sahip oldukları tecrübe itibarıyla, Jandarma teşkilatında vazife, tecrübe ve bilgi birikimi ile ihtisaslaşma sistemi konusunda yeterli oldukları değerlendirilen 1450 kişiden oluşan araştırma evreninden Basit Rassal Örnekleme Metodu ile seçilen örnekleme, Ek-3’de bir örneği sunulan anket uygulanmıştır. Elde edilen anket verileri, SPSS (Statistical Package for Social Science) programı ile analiz edilerek, araştırma problemi ve sorularının doğrulamasının yapılıp yapılmadığı konularında yargılara varılmıştır.

4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Çalışmanın amacına uygun olarak, veri toplama yöntemlerinden hem nitel hem de nicel anket yöntemlerinin birlikte uygulanmasına karar verilmiştir.

Nitel çalışmalarda, nicel çalışmalarda olduğu gibi, baştan kesin sınırlandırılmış araştırma sorusu yazmak çok olası değildir. Bu nedenle nitel araştırmalarda, açık uçlu sorular sorulabildiği gibi, kapalı uçlu sorular da sorulabilmektedir. Açık uçlu araştırma soruları, araştırmacıya, kuramsal literatürün yetersiz olduğu durumlarda avantaj sağlamakta, kapalı uçlu sorular ise araştırmacının belirgin bir çerçeve oluşturarak, araştırmanın veri toplama ve analiz safhalarının sınırlarını belirlemesine yardımcı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2000:58-62).

Daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere bu çalışmada verilerin toplanması ve analizini içeren keşfedici araştırma modeli temel alınmış ve çalışma üç aşama halinde icra edilmiştir. Birinci aşamada, veri toplama aracı olarak kullanılacak bir anket oluşturulmuştur. İkinci aşamada bu anket vasıtasıyla veriler toplanmış, üçüncü aşamada ise toplanan verilerin analizleri yapılarak, araştırma ile ilgili bulgulara ulaşılmış ve bu bulgulardan hareketle varılan sonuçlar doğrultusunda bazı önerilerde bulunulmuştur.

Veri toplama aracı olarak kullanılacak anketin oluşturulması aşamasında, stratejik insan kaynakları ve değişim yönetimi kapsamında, Jandarma teşkilatının mevcut ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon ihtiyacını belirlemek üzere, ihtisaslaşma konusunda uzman üst ve orta düzeyde yöneticilik yapmış 41 kişiyle görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde uzman personel tarafından;

- Teknolojinin gelişmesiyle orantılı olarak, suç ve suçluların da teknolojiyi yoğun olarak kullandıkları ve kabiliyetlerini geliştirdikleri,
- Bu durumun önümüzdeki süreçte siber suçlarda artışa sebep olacağı,
- Büyük çoğunluğu Jandarma bölgesinden geçen petrol ve doğalgaz boru hatlarına yönelik sabotaj tehdidinde artış olacağı,
- Toplumsal olaylar ile olayları provoke edecek suç örgütlerinin silahlı militanlarının katılımı ile terör nitelikli toplumsal olaylarda artış gözlemleneceği,
- Terörizmle mücadelenin, siyasal terörizm ve toplumsal olaylara müdahale konularında gelişeceği,
- Bilgi teknolojileri ile haberleşme vasıtalarındaki gelişmeye bağlı olarak, terör örgütlerinin hücresel yapılara dönüşmes suretiyle komuta kontrol ilişkilerinde ve terörün finansmanında internet ağı altyapısının etkin olarak kullanılacağı,

- Suç ve suçlulukla mücadelede, düşük yoğunluklu çatışma konseptinin uzun vadede önem kazanacağı,
- Türkiye'nin sahip olduğu biyoçeşitlilik bu kaynaklara sahip olmayan ülkeler için önümüzdeki dönemde daha da dikkat çekici boyutlara ulaşarak Jandarma bölgesinde biyolojik varlıklarımıza yönelik uluslararası kaçakçılık tehdidinin artacağı,
- Faili meçhul olaylar ile aranan şahısların bulunması konularında genel emniyet ve asayiş görevini yürüten İlçe Jandarma ve Jandarma Karakol Komutanlıklarında uzmanlaşmış timlerin oluşturulmasının zorunluluk halini alacağı,
- Türkiye'nin çevresindeki ülkelerde yaşanan rejim sorunları ve siyasi belirsizliklerin mülteci akınına neden olduğu, ülkemize gelen bu mültecilerin önemli bir kısmının Türk vatandaşlığına geçeceği ve Türkiye'de yaşamaya devam edeceğinden özellikle kaçakçılık, hırsızlık, gasp gibi suçlarda artış olacağı,
- Hudutlardaki kontrollü ve kontrolsüz göç hareketlerinin beraberinde kaçakçılık olaylarını da artıracığı, kaçakçılığın da ekonomiyi ve toplumsal yaşamı olumsuz yönde etkileyeceği,
- Çevre sorunlarının artarak devam edeceği,
- Teknolojik gelişmeler ile birlikte uyuşturucu madde satışı, kaçakçılığı ve organize suçlarında artış olacağı ifade edilmiştir.

Bu görüşmelerde, SİKY ve değişim yönetimi kapsamında Jandarma teşkilatının örgütsel vizyonu ve misyonunu etkin ve verimli olarak yerine getirebilecek yetenekler konusunda ise; mevcut ihtisaslaşma sisteminin Jandarma teşkilatının misyonunu karşılayacak faaliyet alanlarının hepsinde yeterli sayıda ve nitelikli ihtisas sahibi personelin olmaması ve etkin olarak kullanılamaması, okullarda verilen ihtisas eğitimlerinde saha ile bağlantı kurulmasında ve eğitimde modernleşme eksikliği ile ihtisaslı personelin atamalarında ihtisasına uygun foksiyon alanlarının dikkate alınmasındaki problemler olduğu belirlenmiştir.

Araştırma konusunda uzman personel ile yapılan bu görüşmeler sonucunda, SİKY ve değişim yönetimi kapsamında, Jandarma teşkilâtının vizyonuna uygun, uzun vadede ihtisaslaşma sisteminin reorganizasyonu ile ilgili veriler toplanmıştır. Toplanan verilerin analizi sonucunda, araştırma konusu olan Jandarma teşkilatının mevcut ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesi için veri toplama aracı olarak özgün bir taslak anket oluşturulmuştur.

Araştırmanın ikinci aşamasında, Jandarma teşkilatında görevli örnekleme oluşturan yöneticilere anket uygulanmıştır. Sosyal bilimler alanında tarama

araştırmalarında yaygın olarak kullanılan anket tekniği; hazırlama kolaylığı, kısa zamanda ve az maliyetle büyük örneklemelere uygulanabilirliği gibi nedenlerden dolayı tarama araştırmalarında tercih edilen veri toplama araçlarından biridir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014:131-134). Bu sebeple, araştırmanın amacına uygun verileri toplamak için anket tekniği uygulanmıştır.

Taslak anket oluşturulup pilot uygulama yapıldıktan sonra, anketin kapsam güvenilirlik analizi yapılarak, araştırmada kullanılmak için hazırlanan özgün anket formu Ek-3’de olup altı sayfa ve üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar: 1. Katılımcılara hitaben yazılmış, araştırmanın amacını ve önemini anlatan giriş bölümü, 2. Kişisel Bilgiler, 3. Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Değişim ve Reorganizasyon Ölçekleri bölümleridir. Araştırmaya katılanlardan soruları 5’li Likert ölçeğine göre yanıtlamaları istenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanlara, katılım derecelerini belirtmek amacıyla beş seçenek sunulmaktadır. Ölçeklerde verilen ifadelerin sıklık dereceleri; 1=Hiç katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Tamamen katılıyorum şeklinde sıralanmaktadır. Verilerin analizinde frekans, yüzde analizi ve aritmetik ortalamalar alınarak, bulunan değerlerin analizi ve yorumlaması yapılarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Aşağıda Tablo 17’de, araştırma konusunda, değişim ve stratejik insan kaynakları uygulamaları ile stratejik insan kaynakları ve değişim yönetimi kapsamında, reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesi ölçeklerindeki maddelerin dağılımları ortaya konulmuştur.

Tablo 17: Araştırma Konusunda, Değişim ve Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeğindeki Maddelerin Dağılımı

Değişim ve Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği	Madde Sayısı	Madde Numaraları/Anket Bölüm ve Alt Bölüm Numaraları
Değişim Yönetimi Uygulamaları	2	1,2 (1)
Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları	11	1-11 (2)
Örgütsel Değişim (Takım Çalışması)	7	1-7 (3)
Örgütsel Değişim (Paylaşılan Vizyon)	3	1-3 (3)
Örgütsel Değişim (İletişim)	4	1-4 (3)
Reorganizasyon İhtiyacı	11	1-11 (4)

Stratejik insan kaynakları uygulamaları ile ilgili 11 maddelik ölçek, Doğan BAŞAR'ın "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Firma ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki, (Basılmamış Doktora Tezi) sayfa 138"den uyarlanmıştır. Örgütsel değişim açısından; Takım Çalışması konusunda 7, Paylaşılan Vizyon konusunda 3 ve İletişim konusunda 4 maddeden oluşan ölçek ise Celaledin SERİNKAN ve Gülşah ARAT tarafından yazılmış olan "İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik" isimli kaynak yayının sayfa 120'deki ölçekten istifade ile uyarlanmıştır.

Tablo 17'deki değişim yönetimi uygulamaları ile ilgili 2 maddelik ölçek ile reorganizasyon ihtiyacı konusundaki 11 maddelik ölçek ve Tablo 18'deki stratejik insan kaynakları ve değişim yönetimi kapsamında, reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesi ile temel branşlar, ihtisas dalları ve ihtisas alt dalları ile ilgili 54 maddelik anket, özgün veri toplama aracının oluşturulmasını müteakip pilot uygulama sonucunda elde edilen verilerin analizi ile oluşturulmuştur.

Tablo 18: Stratejik İnsan Kaynakları ve Değişim Yönetimi Kapsamında, Araştırma Konusunda, Reorganizasyon İhtiyacının Belirlenmesi Anketindeki Maddelerin Dağılımı

Reorganizasyon İhtiyacının Belirlenmesi	Madde Sayısı	Madde Numaraları/Anket Bölüm ve Alt Bölüm Numaraları
İhtisaslaşma Sisteminin Suçla Mücadelede Temel Branşları	2	a,b (5.1)
Önleyici Kolluk Temel Branşındaki İhtisas Dalları	7	a,b,c,ç,d,e,f (5.2)
Adli Kolluk Temel Branşındaki İhtisas Dalları	10	a,b,c,ç,d,e,f,g,h,ı (5.3)
Önleyici Kolluk Temel Branşında, Terör ve Toplumsal Olaylara Müdahale Hizmetleri İhtisasında Alt Dallar	7	a,b,c,d,e,f,g (5.4.1)
Önleyici Kolluk Temel Branşında, Koruma Hizmetleri İhtisasında Alt Dallar	4	a,b,c,d (5.4.2)
Önleyici Kolluk Temel Branşında, İstihbarat Hizmetleri İhtisasında Alt Dallar	5	a,b,c,d,e (5.4.3)
Adli Kolluk Temel Branşında, Asayiş Suçları İhtisasında Alt Dallar	7	a,b,c,ç,d,e,f (5.5.1)
Adli Kolluk Temel Branşında, Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele (KOM) İhtisasında Alt Dallar	4	a,b,c,d (5.5.2)
Adli Kolluk Temel Branşında, Olay Yeri İnceleme (OYİ) İhtisasında Alt Dallar	4	a,b,c,d (5.5.3)
İhtisaslaşma Sisteminin Sürdürülebilirliği ve Yönetimi Konusunda Yapılanma İhtiyacı	4	1,2,3,4 (6)

Yukarıda Tablo 18'de araştırma konusunda, Jandarma ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesi anketindeki maddelerin dağılımı

gösterilmektedir. “Reorganizasyon İhtiyacının Belirlenmesi” sütununda belirtilen temel branş, ihtisas dalları ile ihtisas alt dalları konusunda, ankette bulunan madde sayıları orta sütunda belirtilmektedir. Son sütunda ise, anketin ilgili bölüm ve alt bölüm numaraları ile maddelerin belirtildiği harfler gösterilmektedir.

4.6. Anketin Pilot Uygulaması (Ön Testi)

Taslak anket formunun oluşturulmasını müteakiben, araştırma evrenini oluşturan tabakalı örnekleme, tabakaları da aynı oranda temsil edecek şekilde 5 üst, 6 orta, 9 alt düzey yönetici olmak üzere toplam 20 kişi üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Hazırlanan bu özgün anketin pilot uygulaması sonucunda, ölçülmek istenen konuya ilişkin verilerin toplanmasını ifade eden araştırma tasarımı hatası ile soruların herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması için ifade hatalarının önüne geçilmeye çalışılmıştır.

Müteakiben, pilot uygulama sonucunda elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Pilot uygulamada kullanılan özgün anketteki açık uçlu sorularla, araştırma konusunda uzmanların ilave görüşlerinin alınması sağlanmıştır. Bu şekilde, anket uygulanan uzman kişilerin açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda, ankette gerekli düzeltmeler ve eklemeler yapılmış ve araştırmanın veri toplama aracı olan anket formuna son şekli verilmiştir.

4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Kapsam Geçerlik Analizi

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir (Altunışık vd., 2012:123). Bir anketin geçerli olması için sorulardan bütün cevaplayıcıların aynı şeyi anlaması gerekir. Eğer farklı şeyler anlaşılıyorsa, anketin geçerliği azalacaktır. Bu yüzden, araştırmadaki ölçeklerin kapsam geçerlikleri ve yapısal geçerlilikleri analiz edilmiştir. Ölçeklerin kapsam geçerlilikleri uzman görüşleriyle değerlendirilmiştir. Ölçeklerin kapsam geçerliğinde; ölçekte yer alan maddelerin ölçülmek istenen amaca uygunluğu ile anket maddelerinin uygulanan örneklem tarafından rahatlıkla cevaplanabilmesi için eğitim, kültür ve bilgi seviyelerine uygun olması gerekmektedir (Şencan, 2005:743). Araştırmada yer alan ölçeklerin kapsam geçerliği için ilgili maddelerin bilimsel çalışmalardan derlenmesine özen gösterilmiştir. Ayrıca araştırma konusu ile ilgili Jandarma teşkilatında ihtisaslaşma sisteminin reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesine yönelik oluşturulan özgün anket maddelerinde kelime ve ifadelerde gerekli düzeltmeler yapılmış, akademisyenler tarafından incelenerek gözden geçirilmiş ve ön test sonrasındaki uygulayıcıların alınan görüşler doğrultusunda ölçeğe son hali verilmiştir.

Taslak anket oluşturulup pilot uygulama yapıldıktan sonra, anketin kapsam geçerlilik analizi için araştırma konusunda uzman ve halen görevde bulunan ve Jandarma teşkilatında; Başkan olarak görev yapan 1 General, Daire Başkanı olarak görev yapan 5 Albay, Müfettiş ve Denetçi olarak görev yapan 3 Albay olmak üzere, toplam 9 kişiye, Ek-2'deki "Kapsam Geçerlilik Anketi" uygulanmıştır. Bu 9 uzman kişiden alınan görüşler doğrultusunda, Ek-4'deki sonuçlara ulaşılmış olup taslak anketin; 5 maddesinde ifade düzeltilmesi ile 3 maddesinde ilave açıklama yapılmış, 3 maddesi ise tamamen kaldırılmıştır. Ayrıca, 1 madde yeni eklenmiştir. Böylece, araştırmanın amaçlarına yönelik olduğu düşünülen maddeler, ankete katılanların daha rahat anlayıp cevaplayabileceği şekilde değiştirilerek, 97 maddeden oluşan sade ve ölçülü bir anket oluşturulmuştur.

Tablo 19 $\alpha = 0,05$ Anlamlılık Düzeyinde KGO'lar İçin Minimum Değerler

Uzman Sayısı	Minimum Değer	Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	0.99	13	0.54
6	0.99	14	0.51
7	0.99	15	0.49
8	0.78	20	0.42
9	0.75	25	0.37
10	0.62	30	0.33
11	0.59	35	0.31
12	0.56	40+	0.29

Kaynak: Yurdugül, H. (2005). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerliği için Kapsam Geçerlik İndekslerinin Kullanılması, XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Denizli.

Anketin kapsam geçerliğinin tespiti için anket 9 uzman personele uygulanmış ve alınan görüşlerin değerlendirilmesinde, ankette yer verilen her bir maddenin kapsam geçerlik oranı (KGO) tespit edilmiştir. Bu çalışma Lawshe Tekniği ile yapılmıştır. Müteakiben, hesaplanan KGO'ların ortalaması alınarak kapsam geçerliği indeksi (KGİ) belirlenmiştir. KGİ, ölçekteki her bir maddenin uzmanlar tarafından gerekli görülüp görülmediğinin belirlenmesi için kullanılan göstergedir (Yurdugül, 2005). Tablo 19'dan da anlaşılacağı üzere, anket uygulanan uzman sayısının 9 olması sebebiyle 0,75 den büyük olan KGO değerine sahip maddelerin kapsam geçerliğinin sağlandığı sonucuna varılmaktadır. Ek-4'de kapsam geçerlilik oranları ile indeksleri sunulmuştur.

Ek-4'deki verilen analiz sonuçlarından da görüleceği üzere, anketteki her bir maddenin uzmanlar tarafından uygun olduğu KGO değerlerinden anlaşılmaktadır. Bu

çalışmanın Kapsam Geçerlik İndeksi = 0,93 olarak bulunmuştur. Oluşturulan tüm ölçeğin kapsam geçerliği istatistiksel olarak anlamlıdır.

Uzmanlardan alınan “Bazı maddelerdeki ifadelerde bir kısım düzeltmeler yapılmak kaydıyla uygun olduğu” şeklinde verilerin incelenmesi sonucunda, gerekli düzeltmeler yapılarak ankete son şekli verilmiştir.

4.8. Verilerin Toplanması

Jandarma teşkilatında belirlenen örnekleme anket uygulaması yapmak için kurum üst yönetici olan J.Gn.K.ndan onay alınmıştır (Ek-1). Araştırmada kullanılan ve toplam altı sayfa ve 97 maddeden oluşan örnek anket formu Ek-3’de bulunmaktadır. Veriler, bu anket vasıtası ile 10-26 Şubat 2019 tarihleri arasında toplanmıştır.

Anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara hitaben yazılmış “Açıklama” yazısı ile başlamaktadır. İkinci bölümde, “Kişisel Bilgiler” ile ilgili 5 soruya yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise;

1. “Jandarma Teşkilatının İhtisaslaşma Sisteminin, Son 5 Yıla Ait Değişim Durumu Açısından Değerlendirilmesi” konusunda 2 soru,
2. “Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Açısından Jandarma Teşkilatındaki Durumun Değerlendirilmesi” konusunda 11 soru,
3. “Jandarma Teşkilatının Örgütsel Değişim Açısından Takım Çalışması, Paylaşılan Vizyon ve İletişim Konularında Değerlendirilmesi” konusunda 14 soru,
4. “Jandarmanın İhtisaslaşma Sisteminin Reorganizasyon Gerekliliği Açısından Değerlendirilmesi” konusunda 11 soru,
5. “İhtisaslaşma Sisteminde Reorganizasyon İhtiyaç Alanlarının Değerlendirilmesi” konusunda 50 soru,
6. “İhtisaslaşma Sisteminin; Reorganizasyon, Yönetim ve Sürdürülebilirlik Açısından Değerlendirilmesi” konusunda 4 soru olmak üzere toplam 97 soruya yer verilmiştir.

Ölçek, alanında orijinal bir çalışma olup pilot uygulamalardan sonra yapılan kapsam, geçerlilik ve güvenirlik analizlerinin sonuçları 4.7. alt maddesinde açıklanmıştır. Bu analizlerden sonra nihai şekli verilen anket, 4.5. alt maddesinde bahsi geçen 579 kişilik örnekleme uygulanmıştır. Çalışmanın daha etkin olabilmesi ve hızlı geri dönüşümü sağlayabilmek için anket, örnekleme oluşturan kişilere e-posta üzerinden gönderilmiş ve cevapların çoğunluğu da e-posta yoluyla alınmıştır.

Anketten elde edilen verilerin değerlendirmesinde, sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS hazır istatistik programından faydalanılmıştır.

Anket sorularının düzenlenmesi aşamasında, anket uygulanacak kişilerin sıkılmadan ve dikkatleri dağılmadan sorulara doğru cevap vermeleri için anketteki soruların sayılarına dikkat edilmek suretiyle, anketi doldurmanın fazla zaman gerektirmemesi hususuna özen gösterilmiştir. Bu şekilde anket geri dönüş oranının artırılmasına çalışılmıştır.

Anket formları, elektronik posta yoluyla veya elden teslim yöntemiyle ilgililere gönderilmiş, anketin açıklama bölümündeki esaslarla ilgili tereddüdü olan personel ile telefonla görüşme yapılarak, anket hakkında bilgi verilmiştir. Anketlerin geri dönüşleri büyük oranda elektronik posta, az sayıda da elden teslim yoluyla olmuştur.

Kendilerine anket gönderilen; 142 üst düzey yöneticiden 4'ü, 165 orta düzey yöneticinin 10'u ve 272 alt düzey yöneticiden 9'u olmak üzere toplam 23 kişi anket formunu geri göndermemiştir. Geri gönderilen 556 adet anket formundan 6 (2'si üst düzey, 4'ü alt düzey yöneticiye ait) tanesi ise, eksik doldurma ve dikkatsiz doldurma gibi çeşitli nedenlerle değerlendirme dışı tutulmuştur. Sonuç olarak, 579 kişiden oluşan örneklemden 556'sı anketi doldurarak geri göndermiş olup geri dönüş oranı %96'dır. Analizlerde kullanılan geçerli anket sayısı ise 550'dir.

4.9. Araştırmanın Sınırlılıkları

Jandarmanın vizyonuna dayalı olarak belirlenecek ihtisaslaşma modeli ve ihtisas fonksiyon alanları, Jandarma sınıfıyla ve Jandarmanın temel fonksiyon alanı olan emniyet ve asayiş hizmetleriyle sınırlandırılmıştır. Lojistik, Muhabere, Maliye, Havacılık gibi diğer ihtisas alanları araştırmaya dâhil edilmemiştir.

Araştırmanın evreni, araştırmanın yapıldığı 2019 yılında Jandarma teşkilatında görevli olan ve ihtisaslaşma sistemi konusunda vazife, tecrübe ve bilgi birikimi olarak yeterli seviyede bulunduğu değerlendirilen generaller, İl J.K.ları, İl J.K.Yrdc.ları, İl J.K.lıklarındaki Asayiş, İstihbarat, Terörle Mücadele, Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Şube Müdürleri ve İlçe J.K.ları ile sınırlandırılmıştır. İhtisaslaşma sistemi konusunda vazife, tecrübe ve bilgi birikimi itibarıyla yeterli seviyede olmadığı kıymetlendirilen sözleşmeli uzman erbaş, erbaş ve erler ile emniyet ve asayiş hizmetlerinde aktif görev almayan lojistik, muhabere, maliye ve havacılık gibi birimlerde görevli personel araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

Anket gönderilen kişilerin anket sorularına samimi ve doğru cevap verdikleri kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra, araştırmada sadece anket tekniğinin kullanılması, gözlem ve mülakatla desteklenememesi ve diğer araştırma tekniklerinin kullanılamaması da araştırmanın diğer önemli kısıtlamalarındandır.

Son olarak, araştırmanın veri toplama aracı olan anketin oluşturulması aşamasında, açık uçlu sorulardan oluşan nitel anketin örneklemini teşkil eden kişilere e-posta ile ulaştırılması ve cevapların yine e-posta üzerinden alınmasının da sorulara verilen cevaplar açısından detay ve kapsam konusunda, bir sınırlılık meydana getirdiği söylenebilir.

4.10. Araştırmanın Bulguları

Araştırmada anket tekniğiyle elde edilen verilerin analizleri SPSS.21 bilgisayar programı kullanılarak yapılmıştır.

4.10.1. Ankete Katılım Durumu

Araştırmada 579 yöneticiye anket gönderilmiştir. Yöneticilerden 556'sı anketi doldurarak göndermiştir. Gönderilen bu anketlerden 23 tanesi eksik doldurma gibi çeşitli nedenlerle geçersiz sayılmıştır. Bazı personelin, anketin şahsi bir çalışma olduğu düşüncesiyle, ankete karşı isteksiz bir tutum sergiledikleri öğrenilmiştir. Ankete katılım oranları ile ilgili veriler Tablo 20'de belirtilmiştir.

Tablo 20: Ankete Katılım Durumu

Evrenin Tabakaları	Anket Gönderilen Toplam Yönetici Sayısı	Anketi Doldurup Geri Gönderen Yönetici Sayısı	Anketi Doldurup Geri Göndermeyen Yönetici Sayısı	Geçerli Anket Sayısı	Geçersiz Anket Sayısı	Değerlendirilmeye Alınan Anket Oranı (%)
Üst Düzey Yönetici	142	138	4	136	2	96
Orta Düzey Yönetici	165	155	10	155	-	94
Alt Düzey Yönetici	272	263	9	259	4	95
Toplam	579	556	23	550	6	95

Ankete, %95 gibi yüksek bir oranda katılım olmuştur. Katılım oranının yüksekliğinin, araştırmanın Jandarma teşkilatının önemli bir sorunu olan ihtisaslaşmayı konu almasından ve Jandarma teşkilatının Tümgeneral rütbesinde Asayiş Başkanı olarak halen aktif görev yapmakta olan üst düzey bir yöneticisi tarafından yapılmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu husus, ankete katılanların bir kısmı tarafından da

ifade edilmiştir. Ankete katılım oranı üst yöneticilerde %96 iken, orta düzey yöneticilerde %94, alt düzey yöneticilerde ise %95 olarak gerçekleşmiştir.

4.10.2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

Ankete katılan 550 yöneticinin demografik özellikleri ile ilgili veriler Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Ankete Katılanların Yaş, Hizmet Yılı ve Görev Alanları İle İlgili Kişisel Bilgileri

	n	Ortalama	Medyan	En küçük	En büyük	Standart Sapma
Yaş	550	43	44	23	58	7
Hizmet yılı	550	21	22	7	39	7
İstihbarat hizmetleri	163	4	3	1	24	4
Asayiş Hizmetleri	533	11	10	1	33	7
KOM	119	4	3	1	20	4
TEM	55	3	2	1	21	3
Komando	409	6	4	1	20	4
Kriminal	7	4	3	1	10	4
Cezaevi	99	3	3	1	16	3
Trafik	30	6	2	1	20	7

Tablo incelendiğinde, araştırmaya katılanların yaş ortalamalarının 43 olduğu görülmektedir. Hizmet yılı olarak bakıldığında ise araştırmaya katılanların ortalama 21 yıllık hizmetinin olduğu gözlemlenmektedir. Emeklilik için gerekli hizmet süresinin 25 yıl olduğu dikkate alındığında, tecrübe ve araştırma konusunda bilgi birikimi açısından, 21 yıllık hizmet süresi, yeterli ve üst seviyede bir durumu ifade etmektedir. Bu veriler, araştırmaya katılan yöneticilerin araştırma konusu ile ilgili bilgi seviyelerinin çok iyi bir düzeyde olması gerektiğini göstermektedir.

Araştırma konusuyla ilgili birimlerdeki yöneticilerin ortalama hizmet yılları, Tablo 22’de görülmektedir. Araştırmaya katılanların %5,1’i General rütbesinde Komutan/Başkan veya İl Jandarma Komutanı, %47,1’i ise İlçe Jandarma Komutanıdır.

Tablo 22: Ankete Katılanların Makam, Rütbe ve Görevle İlgili Kişisel Bilgileri

Göreviniz	n	%
General (Komutan/Başkan)	28	5,1
İl J.K. (General/Albay)	40	7,3
İl J.K.Yrdc. (Albay/Yarbay)	68	12,4
Şube Müdürü/ASYŞ	45	8,2
Şube Müdürü/TEM	42	7,6
Şube Müdürü/KOM	26	4,7
Şube Müdürü/İSTH	42	7,6
İlçe Jandarma Komutanı	259	47,1
Toplam	550	100

Jandarma teşkilatının temel yönetim yapısında aktif görevli olan bu kritik personel tarafından verilen bilgilerin, doğruluk ve bilimsellik derecesinin son derece yüksek olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumu ile ilgili veriler Tablo 23’de ortaya konulmuştur.

Tablo 23: Ankete Katılanların Eğitim Durumu İle İlgili Kişisel Bilgileri

Eğitim Durumu	n	%
Önlisans	28	5,1
Lisans	406	73,8
Y.Lisans ve üstü	116	21,1
Toplam	550	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin %73,8’inin lisans mezunu, %21,1’inin yüksek lisans ve %5,1’inin ise ön lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir.

4.10.3. Araştırmanın Problemi ve Sorularıyla İlgili Bulguların İncelenmesi

Araştırmanın birinci temel amacının “Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sistemindeki reorganizasyon ihtiyacını belirlemek ve stratejik insan kaynakları uygulamaları, takım çalışması, paylaşılan vizyon ve iletişim konularındaki örgütsel değişim uygulamaları arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır.” karşılanması için aşağıdaki 8 araştırma sorusu incelenmiştir.

Soru-1: Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminin son 5 yıla ait değişim durumu nedir?

Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminin son 5 yıla ait değişim durumu ve suç işleme yöntem ve tekniklerindeki değişimin Jandarmanın ihtisaslaşma sistemindeki değişim üzerine etkisi ile ilgili anket verileri aşağıda Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24: Jandarma Teşkilatının İhtisaslaşma Sisteminin Son 5 Yıla Ait Değişim Durumu

Jandarma Teşkilatının İhtisaslaşma Sisteminin Son 5 Yıla Ait Değişim Durumu	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1.İhtisaslaşma sisteminde büyük ölçüde bir değişim olmuştur.	20	3,6	96	17,5	114	20,7	238	43,3	82	14,9	550	100	3,5
2.Suç işleme yöntem ve tekniklerindeki değişim, Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde değişimi zorunlu hale getirmektedir.	2	0,4	5	0,9	4	0,7	83	15,1	456	82,9	550	100	4,8

Ankete katılanlara Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sistemindeki değişim durumu ve suç işleme yöntemlerindeki değişimin ihtisaslaşma sistemindeki değişime etkisini değerlendirmeleri amacıyla iki madde yöneltilmiştir. Tablo 24'deki veriler incelendiğinde; ankete katılanlar tarafından “İhtisaslaşma sisteminde büyük ölçüde bir değişim olmuştur” önermesine %43,3 oranında “Katılıyorum”, %14,9 oranında “Tamamen katılıyorum” cevabı verilmiştir. Jandarma ihtisaslaşma sisteminde son beş yılda %58,2 oranında bir değişimin olduğuna dair bir algının olduğu anlaşılmaktadır. Aynı konuda %20,7 oranında bir katılımcının da kararsız olduğu görülmektedir. İhtisaslaşma sisteminde değişim olmadığını düşünenlerin oranı ise %21,1'dir. “İhtisaslaşma sisteminde büyük ölçüde bir değişim olmuştur.” önermesine katılımın aritmetik ortalamaya göre, 5 üzerinden 3,5 olduğu görülmekte olup “Kararsızım” yargısının puanı olan 3'e yakınlığı dikkate alındığında, örnekleme kararsızlığı doğru bir eğilim olduğu bu veriden anlaşılmaktadır.

Bu verilerden Jandarma ihtisaslaşma sisteminde son beş yılda bir değişim olduğu, ancak bu değişimin Jandarmanın misyonunu karşılamaya yeterli olacak şekilde gerçekleşmediği anlaşılmaktadır.

Soru-2: Suç işleme yöntem ve tekniklerindeki değişimin Jandarmanın ihtisaslaşma sistemindeki değişim üzerine etkisi nedir?

Tablo 24'deki verilerde; “Suç işleme yöntem ve tekniklerindeki değişim, Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde değişimi zorunlu hale getirmektedir” önermesine %82,9 oranında “Tamamen katılıyorum”, %15,1 oranında ise “Katılıyorum” cevabının verildiği gözlenmiştir. Bu verilerden, Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde değişimin zorunlu hale geldiğinin, ankete katılanların %98'i tarafından kabul edildiği anlaşılmaktadır. Bu aynı zamanda, suç işleme yöntem ve tekniklerinde de değişim olduğunun ve mevcut ihtisaslaşma sisteminin bu değişimi karşılamaktan uzak olduğunun da göstergesidir. Aritmetik ortalamaya göre, suç işleme yöntem ve tekniklerindeki değişimin Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde değişimi zorunlu hale getirmedeki oranı 5 üzerinden 4,8 gibi oldukça yüksek bir kabul görmüştür. Bu veriden örneklemin bu önermeye tamamen katıldığı anlaşılmaktadır. Kararsızlık oranının %0,7 gibi çok düşük bir nispette olması, ankete katılanların araştırma konusu hakkında yeterli bilgi birikimine sahip olduklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Soru-3: Stratejik insan kaynakları uygulamaları açısından Jandarma teşkilatının durumu nedir?

Jandarma teşkilatında stratejik insan kaynakları uygulamaları; eğitim, ödüllendirme, performans ve personel seçim sistemi ile çalışanların kararlara katılımı konuları esas alınarak aşağıda Tablo 25’de incelenmiştir.

Tablo 25: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Açısından Jandarma Teşkilatındaki Durum

Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamaları Açısından Jandarma Teşkilatındaki Durum	Hiç Katılmıyor		Katılmıyor		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
1. Jandarma teşkilatında planlı eğitim faaliyetleri mevcuttur.	7	1,3	36	6,5	67	12,2	280	50,9	160	29,1	550	100	3,8
2. Jandarma teşkilatında kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur.	2	0,4	61	11,1	92	16,7	287	52,2	108	19,6	550	100	3,7
3. Jandarma teşkilatında yeni işe alınanlar için planlı eğitim mevcuttur.	16	2,9	66	12,0	96	17,5	272	49,5	100	18,2	550	100	3,2
4. Jandarma teşkilatında problem çözüme becerisinin geliştirilmesine yönelik eğitim mevcuttur.	27	4,9	112	20,4	163	29,6	205	37,3	43	7,8	550	100	3,4
5. Jandarma teşkilatında performans ile ödül arasında ilişki kurulur.	34	6,2	89	16,2	138	25,1	224	40,7	65	11,8	550	100	3,2
6. Jandarma teşkilatında kullanılan performans değerlendirme sistemi geliştirme odaklıdır.	36	6,5	110	20,0	176	32,0	181	32,9	47	8,5	550	100	3,0
7. Jandarma teşkilatında uzmanlık ve beceriye göre personel seçimi yapılır.	46	8,4	152	27,6	148	26,9	170	30,9	34	6,2	550	100	3,0
8. Jandarma teşkilatında personel seçimi adayın gelecek potansiyeline göre yapılır.	45	8,2	142	25,8	183	33,3	149	27,1	31	5,6	550	100	3,6
9. Jandarma teşkilatında çalışanlar kararlara katılabilirler.	15	2,7	68	12,4	117	21,3	297	54,0	53	9,6	550	100	3,8
10. Jandarma teşkilatında çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler.	7	1,3	35	6,4	94	17,1	313	56,9	101	18,4	550	100	3,7
11. Jandarma teşkilatında çalışanların görüşlerine değer verilir.	13	2,4	49	8,9	121	22,0	292	53,1	75	13,6	550	100	4,0

Ankete katılanlara Jandarma teşkilatındaki stratejik insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmeleri amacıyla on bir madde yöneltilmiştir. Tablo 25’de de görüleceği gibi, önermelere “Tamamen katılıyorum” diyenlerin oranının %29,1 ile “*Jandarma teşkilatında planlı eğitim faaliyetleri mevcuttur.*” önermesinde en yüksek iken, %6,2 oranı ile “*Jandarma teşkilatında uzmanlık ve beceriye göre personel seçimi yapılır.*” önermesinde en düşük olduğu gözlenmiştir.

Stratejik insan kaynakları uygulamalarıyla ilgili olarak yapılan ankete verilen cevapların analizi sonucunda; Jandarma teşkilatının askeri nitelikli katı bir bürokratik örgüt olması nedeniyle, planlı eğitim faaliyetlerinin ve eğitime yönelik kapsamlı politika ve programların mevcut olduğu ve uygulandığı anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, planlı eğitim faaliyetinin mevcut olduğu %80 (Katılıyorum ve tamamen katılıyorum cevaplarının oranları toplamıdır.) oranında kabul görmüştür. Bunun yanında, yeni işe alınanlar için %71.8 oranında planlı eğitim olduğu belirtilmektedir.

Problem çözme becerisinin geliştirilmesine yönelik eğitim uygulamasının ise %45,1 oranında mevcut olduğuna dair kanaat belirtmek suretiyle, ihtisaslaşma ile ilgili mevcut eğitim sisteminde yetersizlik ortaya konmuştur. Bu konuda kararsızların oranı ile olumsuz görüş belirtenlerin oranları toplamı %54,9 ile üst seviyededir. Bu veri, Tablo 24’deki “Suç işleme yöntem ve tekniklerindeki değişim, Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde değişimi zorunlu hale getirmektedir.” önermesine verilen cevap ile Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde değişimin zorunlu hale geldiğine dair ankete katılanların %98’inin kabulünü desteklemektedir.

Performans ile ödül arasında ilişki kurulması ile ilgili önerme %52,5 oranında desteklenmiştir. Jandarma teşkilatındaki performans değerlendirme sisteminin geliştirme odaklı olduğu konusuna ise %41,4 oranında katılım olduğu belirlenmiştir. Söz konusu oranların düşük olmasından, stratejik insan kaynakları uygulamalarından performans sisteminin yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum da yine ihtisaslaşma sisteminde değişimin gerekliliğini desteklemektedir.

Personel seçiminin uzmanlık ve beceriye göre yapıldığı konusundaki önerme, ankete katılanların %37,1’inden olumlu not almıştır. Yine, personel seçiminin adayın gelecek potansiyeline göre yapıldığı ise katılanların %32,7’si tarafından desteklenmiştir. Personel seçimi konusundaki kararsızlık oranlarında da %33,3 gibi yüksek bir seviye dikkat çekmektedir. Bu veriler, örgütte personel seçimi konusundaki uygulamaların stratejik insan kaynakları uygulamaları açısından yetersiz olduğunu göstermektedir.

Stratejik insan kaynaklarının diğer uygulamalarına bakıldığında, çalışanların; kararlara %63,6 oranında katıldıklarını, işe yönelik iyileştirmelere %75,3 oranında öneri getirebildiklerini ve görüşlerine %66,7 oranında değer verildiğini belirttikleri görülmektedir.

Aritmetik ortalamaya göre, “Kararsızım” yargısının puanı olan 3’e yakınlığı dikkate alındığında, stratejik insan kaynakları uygulamaları açısından “Jandarma teşkilatında yeni işe alınanlar için planlı eğitim mevcuttur.” (3,2), “Jandarma teşkilatında problem çözme becerisinin geliştirilmesine yönelik eğitim mevcuttur.” (3,4), “Jandarma teşkilatında performans ile ödül arasında ilişki kurulur.” (3,2), “Jandarma teşkilatında kullanılan performans değerlendirme sistemi geliştirme odaklıdır.” (3,0) ve “Jandarma teşkilatında uzmanlık ve beceriye göre personel seçimi yapılır.” (3,0) önermeleri hakkında örnekleme kararsızlık olduğu verilerden anlaşılmaktadır. Bunun yanında, çalışanların görüşlerine değer verilmesi konularında, örnekleme aritmetik ortalamada “Katılıyorum” yargısı olan (4) oranında destek bulduğu görülmektedir. Bu verilerden örgütte çalışanların kararlara katılımı ve üst yönetime tekliflerini veya görüşlerini iletmeye imkânına sahip oldukları, ayrıca görüşlerine de değer verildiği yönünde bir kanaat hâsıl olduğu anlaşılmaktadır.

Soru-4: Jandarma teşkilatında örgütsel değişim açısından, takım çalışması konusundaki mevcut durum nedir?

Örgütsel değişim açısından, takım çalışması konusundaki analiz verileri aşağıdaki Tablo 26’da sunulmuştur.

Ankete katılanlara örgütsel değişim açısından Jandarma teşkilatında takım çalışmasını değerlendirmeleri amacıyla yedi madde yöneltilmiştir. Tablo 26’daki 7 önermeden; “Yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğine önem verilir.” şeklindeki 2’nci önermenin %73,5 oranı, “Ekip çalışması yaklaşımı desteklenir.” şeklindeki 4’ncü önermenin %80,1 oranı ve “Ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin bir şekilde uygulanır” şeklindeki 7’nci önermenin ise %80,4 oranıyla en üst seviyede kabul gördüğü tespit edilmiştir.

Diğer önermelerden; çalışanların ortaya atmış olduğu yeni fikirlerin desteklenmesi hususu %64,7 oranında, yeniliğe yönelik faaliyetlerin üst yönetim tarafından desteklenmesi hususu %69,5 oranında, çalışanların birbirlerinin fikirlerine saygı duyması hususu %67,6 oranında ve ekip içerisindeki fikir ayrılıklarının çoğunluğun kararının benimsenmesi ile giderildiği hususu ise %64,6 oranında destek bulmuştur.

Tablo 26: Jandarma Teşkilatında Örgütsel Değişim Açısından Takım Çalışması Konusunda Mevcut Durum

Jandarma Teşkilatını Örgütsel Değişim Açısından <u>Takım Çalışması</u> Konularının Değerlendirilmesi	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
1. Çalışanların ortaya atmış olduğu yeni fikirler desteklenir.	10	1,8	59	10,7	125	22,7	296	53,8	60	10,9	550	100	3,8
2. Yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğine önem verilir.	5	0,9	44	8,0	97	17,6	293	53,3	111	20,2	550	100	3,8
3. Yeniliğe yönelik faaliyetler, üst yönetim tarafından desteklenir.	5	0,9	44	8,0	119	21,6	275	50,0	107	19,5	550	100	4,0
4. Ekip çalışması yaklaşımı desteklenir.	1	0,2	32	5,8	76	13,8	311	56,5	130	23,6	550	100	3,7
5. Çalışanlar birbirlerinin fikirlerine saygı duyarlar.	5	0,9	55	10,0	118	21,5	290	52,7	82	14,9	550	100	3,6
6. Ekip içerisindeki fikir ayrılıkları, çoğunluğun kararını benimsemekle giderilir.	15	2,7	66	12,0	114	20,7	283	51,5	72	13,1	550	100	3,8
7. Ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin bir şekilde uygulanır.	8	1,5	46	8,4	109	19,8	291	52,9	96	17,5	550	100	3,6

Tablo 26'daki önermelere katılmama oranları incelendiğinde, en yüksek katılmama oranının %12 "Katılmıyorum", %2,7 ise "Hiç katılmıyorum" olmak üzere toplamda %14,7'lik oranla "Ekip içerisindeki fikir ayrılıkları, çoğunluğun kararını benimsemekle giderilir." şeklindeki 6'ncı önermede söz konusu olduğu görülmektedir. Aynı önermeye olumlu cevap verenlerin oranı ise "Katılıyorum" %51,5, "Tamamen katılıyorum" %13,1 olmak üzere toplam %64,6'dır. Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında ise, "Yeniliğe yönelik faaliyetler, üst yönetim tarafından desteklenir." Önermesine "Katılıyorum" (4) yargısı verilmiş olup bu önerme hariç diğer önermelere karşı örnekleme "Katılıyorum" yargısından daha alt düzeyde bir yargının olduğu belirlenmiştir.

Takım çalışması konularında kararsızların oranlarının yüksekliği, çalışanlarla yönetim arasında problemin olduğunu göstermesi açısından dikkate alınması gerekir.

Bu verilerden, bürokratik örgüt yapısına sahip Jandarma teşkilatında örgütsel değişim açısından, takım çalışması konularının özellikle; yeni fikirlerin desteklenmesi,

üst yönetimin yeniliğe açık olması ve çalışanların fikirlerine saygı duyulması ile fikir ayrılıklarında çoğunluğun kararlarına saygı gösterilmesi alanlarında yetersizliklerin olduğu anlaşılmaktadır.

Soru-5: Jandarma teşkilatında, örgütsel değişim açısından, paylaşılan vizyon konusundaki mevcut durum nedir?

Paylaşılan vizyon konusundaki analiz verileri aşağıda Tablo 27’de sunulmuştur:

Tablo 27: Jandarma Teşkilatında Paylaşılan Vizyon

Jandarma Teşkilatında, Örgütsel Değişim Açısından, Paylaşılan Vizyon Konularının Değerlendirilmesi	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
1.Uzun vadeli stratejik planlamalar mevcuttur.	27	4,9	64	11,6	110	20,0	236	42,9	113	20,5	550	100	3,5
2.Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	10	1,8	91	16,5	126	22,9	243	44,2	80	14,5	550	100	3,8
3.Organizasyonel amaç ve hedefler açıkça bellidir ve anlaşılır niteliktedir.	10	1,8	56	10,2	101	18,4	251	45,6	132	24,0	550	100	3,6

Ankete katılanlara örgütsel değişim açısından Jandarma teşkilatında paylaşılan vizyonu değerlendirmeleri amacıyla üç madde yöneltilmiştir. Tablo 27’ye göre; uzun vadeli stratejik planlamaların mevcudiyetine dair 1’nci önerme %63,4 oranında, çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyonun varlığına dair 2’nci önerme %58,7 oranında, organizasyonel amaç ve hedeflerin açık ve anlaşılır nitelikte olduğuna dair 3’ncü önerme ise %69,6 oranında destek bulmuştur. Paylaşılan vizyon konusunda kararsızların oranı %18 ile %20 arasında oldukça yüksek bir seviyededir. Yine, paylaşılan vizyon konusundaki önermelere hiç katılmayanlar ile katılmayanların oranlarının da yüksek olduğu görülmektedir. Aritmetik ortalamalara göre, Tablo 27’deki önermelere 3,5 ila 3,8 arasında bir değerle, örneklemin “Örgütsel değişim açısından paylaşılan vizyon” konusuna “Kararsızım” (3) ile “Katılıyorum” (4) yargısına yakın bir irade belirttiği görülmektedir. Bu verilerden hareketle, Jandarma teşkilatında paylaşılan vizyon konusunda önemli oranda yetersizliklerin olduğunun dikkate alınması gerekmektedir.

Soru-6: Jandarma teşkilatında örgütsel değişim açısından, iletişim konusundaki mevcut durum nedir?

İletişim konusundaki analiz verileri aşağıda Tablo 28’dedir:

Tablo 28: Jandarma Teşkilatında İletişim Durumu

Jandarma Teşkilatını Örgütsel Değişim Açısından İletişim Konularının Değerlendirilmesi	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
1.Jandarma teşkilatında internet, intranet ve network sistemi gibi iletişim araçları etkin olarak kullanılır.	32	5,8	101	18,4	79	14,4	223	40,5	115	20,9	550	100	3,4
2.Jandarma teşkilatında çalışanlar, farklı iletişim kanallarını (dikey, yatay, çapraz) rahatlıkla kullanır.	23	4,2	98	17,8	109	19,8	250	45,5	70	12,7	550	100	3,6
3.Çalışanlara görevin yerine getirilmesine yönelik tüm bilgi ve kaynaklar temin edilir.	16	2,9	80	14,5	95	17,3	256	46,5	103	18,7	550	100	3,6
4.Bilginin paylaşımı konusunda olumlu bir ortam ve yeterli kurumsal düzenleme mevcuttur.	17	3,1	85	15,5	81	14,7	268	48,7	99	18,0	550	100	3,5

Ankete katılanlara örgütsel değişim açısından Jandarma teşkilatında iletişim konusunu değerlendirmeleri amacıyla dört madde yöneltmiştir. İletişim önermelerine ankete katılanların verdiği cevaplarla ilgili veriler incelendiğinde; Jandarma teşkilatında internet, intranet ve network sistemi gibi iletişim araçlarının etkin olarak kullanıldığına dair 1’nci önermenin %61,4 oranında, çalışanların farklı iletişim kanallarını dikey, yatay, çapraz olarak rahatlıkla kullandığına dair 2’nci önermenin %58,2 oranında desteklendiği görülmektedir. 3’ncü önermede, çalışanlara görevin yerine getirilmesine yönelik tüm bilgi ve kaynakların temin edildiği %65,2 oranında, 4’ncü önermede bilginin paylaşımı konusunda olumlu bir ortam ve yeterli kurumsal düzenlemenin mevcut olduğu ise %66,7 oranında desteklenmiştir. Kararsızların oranı da %14,4 ila %19,8 arasındadır.

Jandarma teşkilatını örgütsel değişim açısından iletişim konularının değerlendirilmesi bölümünde ölçülmek istenen ifadelerin aritmetik ortalamalarına göre, “Jandarma teşkilatında internet, intranet ve network sistemi gibi iletişim araçları etkin olarak kullanılır.” Önermesi örneklem tarafından “Kararsızım” yargısı ile

değerlendirilmiştir. Diğer önermelerin ise daha ziyade “Katılıyorum” yargısına yakınlığı görülmektedir.

Bu verilerden, Jandarma teşkilatında yönetim ile çalışanlar arasında yüksek oranda bir iletişimsizliğin olduğu görülmektedir.

Soru-7: Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sistemindeki değişim ihtiyacı ile stratejik insan kaynakları ve örgütsel değişim uygulamaları arasında nasıl bir ilişki vardır?

İhtisaslaşma siteminde değişim ihtiyacı ile SİKY ve örgütsel değişim uygulamaları arasındaki ilişki, Tablo 24, 25, 26, 27 ve 28’deki verilerin birlikte incelemesi yapılarak aşağıda ortaya konulmuştur. Suç işleme yöntem ve tekniklerindeki gelişmelere paralel olarak, suçla mücadele misyonu çerçevesinde, Jandarmanın ihtisaslaşma sistemindeki değişim ihtiyacının zorunlu olduğunun %98 (Aritmetik ortalaması 4,8) gibi yüksek bir oranda kabul görüldüğü, Tablo 24’de belirtilmiştir.

Bu değişim ihtiyacı, Tablo 25’da SİKY uygulamalarından işe alınanların eğitimi ile ilgili “*Jandarma teşkilatında yeni işe alınanlar için planlı eğitim mevcuttur.*” şeklindeki 3’ncü önermesinin % 67,7 (Aritmetik ortalaması 3,2) oranında desteklenmiş olması, Jandarma teşkilatında işe alınanların genel olarak eğitilmeleri konusunda bir problemin algılanmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, ihtisaslaşma sistemindeki yetersizliklere paralel olarak, yine Tablo 25’da “*Jandarma teşkilatında problem çözme becerisinin geliştirilmesine yönelik eğitim mevcuttur.*” şeklindeki 4’üncü önermesine katılımcıların verdiği % 45,1 (Aritmetik ortalaması 3,4) gibi düşük orandaki yanıt, ihtisaslaşma sisteminde yetenekli iş gücü açısından, problem çözme konusu ile ilgili yetersizliği ortaya koymaktadır. Benzer bir durum, “Jandarma teşkilatında performans ile ödül arasında ilişki kurulur.” şeklindeki 5’inci önermede yer alan ve ancak % 52,5 (Aritmetik ortalaması 3,2) oranında katılımcılardan destek bulan performans ve ödüllendirme arasında ilişkilerin incelenmesinde de görülmektedir. Ayrıca, “Jandarma teşkilatında uzmanlık ve beceriye göre personel seçimi yapılır.” şeklindeki 7’nci önermenin % 37,1 (Aritmetik ortalaması 3,0) oranında ve “Jandarma teşkilatında personel seçimi adayın gelecek potansiyeline göre yapılır.” şeklindeki 8’inci önermenin ise % 32,7 (Aritmetik ortalaması 3,6) gibi düşük nispette gerçekleşmesi, ihtisaslaşma sisteminin gereksinimlerine uygun nitelikte personel seçiminin yapılamadığını teyit etmektedir. Çalışanların kararlara katılımları konusunda da yetersizlik olduğu, “Jandarma teşkilatında çalışanlar kararlara katılabilirler.” şeklindeki 9’ncü önermenin katılımcılar tarafından % 63,6 (Aritmetik ortalaması 3,8) oranında desteklenmiş olmasından anlaşılmaktadır.

Örgütsel değişim açısından; Tablo 26'daki "Takım çalışması", Tablo 27'deki "Paylaşılan vizyon" ve Tablo 28'deki "İletişim" konularındaki önermelere, ankete katılanlarca %70'lerden (Aritmetik ortalaması 4,0'dan) daha düşük oranlarda desteklendiği görülmektedir. Bu durum, ihtisaslaşma sistemindeki değişim ihtiyacını desteklemekte olup stratejik insan kaynakları ve örgütsel değişim uygulamaları açısından Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde değişime ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır.

Soru-8: Jandarma ihtisaslaşma sisteminde hangi konularda reorganizasyona ihtiyaç vardır?

Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminin reorganizasyonun gerekliliği ile ilgili veriler Tablo 29'da sunulmuştur.

Araştırmaya katılanlar tarafından; Tablo 24'deki "*Değişen suç ortamında, ihtisaslaşmış iş gücüne Jandarmanın ihtiyacı vardır.*" önermesine; %85,6 oranında "Tamamen katılıyorum", %13,3 oranında ise "Katılıyorum" olmak üzere toplamda %98,9 (Aritmetik ortalaması 4,8) gibi yüksek bir oranda olumlu kanaat belirtilmiştir. Bu husus, Tablo 29'daki "*Değişen suç ortamında, ihtisaslaşmış iş gücüne Jandarmanın ihtiyacı vardır.*" önermesine verilen %98,9 (Aritmetik ortalaması 4,8) oranında destekle teyit edilmiştir. Her iki önermeye verilen bu cevaplar analiz edildiğinde, Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon şeklinde bir değişim ihtiyacı olduğu, örgütün misyonunu yerine getirmesi için buna gereksinim duyulduğu ve bu durumun araştırmaya katılanlarca net bir şekilde ortaya konulduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde Tablo 6'da belirtilmiş olan ihtisas dallarının, Jandarmanın misyonunun gereği asli görevi olan adli ve mülki hizmetlerin etkin olarak ifası konusunda yetersiz kaldığı, Tablo 29'daki "*Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde mevcut ihtisas dalları emniyet ve asayiş görevlerinin (Adli-Mülki görevler) etkin olarak ifa edilmesi için yeterlidir.*" önermesine %28,2 oranında olumlu kanaat belirtilmiş olması ile anlaşılmaktadır.

İhtisaslaşma sisteminde reorganizasyonun gerekliliği; yine Tablo 29'da, "*İhtisaslaşma sisteminde mevcut ihtisas dalları, görevlerin yerine getirilmesi için yeterlidir.*" şeklindeki 2'nci önermesinin %37,5 (Aritmetik ortalaması 3,0) ve "*İhtisaslaşma sistemindeki mevcut yetenekler suçla mücadelede yeterlidir.*" şeklindeki 3'ncü önermesinin sadece %30 (Aritmetik ortalaması 2,8) oranında kabul görmesi ile desteklenmiştir.

Ankete katılanlara Jandarma ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyonun gerekliliği konusunu değerlendirmeleri amacıyla on bir madde yöneltilmiştir. Adli görevler konusunda; "*Jandarma teşkilatı adli görevlerini etkin olarak ifa etme konusunda yeterli insan gücü*

yeteneğine sahiptir.” şeklindeki 4’ncü önermenin %28 (Aritmetik ortalaması 2,7) oranında, “Jandarma teşkilatının adli görevlerinin etkin olarak ifası için ihtisaslaşma sisteminin reorganize edilmesi gerekir.” şeklindeki 5’nci önermenin %91,6 (Aritmetik ortalaması 4,4) oranında, “Jandarmanın ihtisaslaşma sistemindeki mevcut yetenekleri suçlularla mücadele (suçluların yakalanması / etkisiz hale getirilmesi) için yeterlidir.” şeklindeki 6’ncı önermenin ise %32,3 (Aritmetik ortalaması 2,9) oranında desteklenmiş olması ile reorganizasyona ihtiyaç olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 29: Jandarmanın İhtisaslaşma Sisteminde Reorganizasyonun Gerekliliği

4- Jandarmanın İhtisaslaşma Sisteminde Reorganizasyonun Gerekliliği	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
1. Değişen suç ortamında, ihtisaslaşmış iş gücüne Jandarmanın ihtiyacı vardır.	1	0,2	1	0,2	4	0,7	73	13,3	471	85,6	550	100	4,8
2. İhtisaslaşma sisteminde mevcut ihtisas dalları, görevlerin yerine getirilmesi için yeterlidir.	34	6,2	182	33,1	128	23,3	183	33,3	23	4,2	550	100	3,0
3. İhtisaslaşma sistemindeki mevcut yetenekler suçla mücadelede yeterlidir.	46	8,4	190	34,5	149	27,1	148	26,9	17	3,1	550	100	2,8
4. Jandarma teşkilatı adli görevlerini etkin olarak ifa etme konusunda yeterli insan gücü yeteneğine sahiptir.	87	15,8	188	34,2	121	22,0	125	22,7	29	5,3	550	100	2,7
5. Jandarma teşkilatının adli görevlerinin etkin olarak ifası için ihtisaslaşma sisteminin reorganize edilmesi gerekir.	6	1,1	7	1,3	33	6,0	219	39,8	285	51,8	550	100	4,4
6. Jandarmanın ihtisaslaşma sistemindeki mevcut yetenekleri suçlularla mücadele (suçluların yakalanması / etkisiz hale getirilmesi) için yeterlidir.	42	7,6	191	34,7	139	25,3	158	28,7	20	3,6	550	100	2,9
7. Jandarma teşkilatı, önleyici (mülki) görevlerini etkin olarak ifa etme konusunda yeterli insan gücü yeteneğine sahiptir.	72	13,1	202	36,7	125	22,7	117	21,3	34	6,2	550	100	2,7
8. Jandarma teşkilatının önleyici (mülki) görevlerinin etkin olarak ifası için ihtisaslaşma sisteminin reorganize edilmesi gerekir.	5	0,9	27	4,9	46	8,4	240	43,6	232	42,2	550	100	4,2
9. Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde mevcut ihtisas dalları, emniyet ve asayiş görevlerinin (adli-mülki görevler) etkin olarak ifa edilmesi için yeterlidir.	45	8,2	207	37,6	143	26,0	138	25,1	17	3,1	550	100	2,8
10. Değişen suçlarla etkin mücadele için mevcut ihtisaslaşma sisteminde olmayan farklı alanlarda ihtisaslaşmış iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır.	4	0,7	16	2,9	43	7,8	194	35,3	293	53,3	550	100	4,4
11. Suç işleme yöntemlerindeki değişim, Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyonu gerekli kılmaktadır.	1	0,2	9	1,6	26	4,7	165	30	349	63,5	550	100	4,5

Mülki görevler konusunda ise; “*Jandarma teşkilatı önleyici (mülki) görevlerini etkin olarak ifa etme konusunda yeterli insan gücü yeteneğine sahiptir.*” şeklindeki 7’nci önermeye %27,5 (Aritmetik ortalaması 2,7) oranında ve “*Jandarma teşkilatının önleyici (mülki) görevlerinin etkin olarak ifası için ihtisaslaşma sisteminin reorganize edilmesi gerekir.*” şeklindeki 8’nci önermeye %85,8 (Aritmetik ortalaması 4,2) oranında bir katılımın olması ile reorganizasyonun gerekliliği teyit edilmiş olmaktadır.

Jandarma ihtisaslaşma sisteminde mevcut olmayan farklı alanlarda ihtisaslaşmış iş gücüne ihtiyaç duyulduğu, “*Değişen suçlarla etkin mücadele için mevcut ihtisaslaşma sisteminde olmayan farklı alanlarda ihtisaslaşmış iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır.*” önermesine verilen %88,6 (Aritmetik ortalaması 4,4) oranındaki olumlu cevap ile ifade edilmektedir.

Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyonun gerekliliği konusunda, örnekleminden elde edilen verilerin aritmetik ortalamalarının değerlendirilmesi sonucunda; “*Değişen suç ortamında, ihtisaslaşmış iş gücüne Jandarmanın ihtiyacı vardır.*” Önermesi 5 üzerinden 4,8 gibi yüksek bir oranda destek bulmuştur. Yine, “*Jandarma teşkilatının adli görevlerinin etkin olarak ifası için ihtisaslaşma sisteminin reorganize edilmesi gerekir.*” Önermesi 4,4 gibi yüksek oranda desteklenmiştir. “*Değişen suçlarla etkin mücadele için mevcut ihtisaslaşma sisteminde olmayan farklı alanlarda ihtisaslaşmış iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır.*” ve “*Suç işleme yöntemlerindeki değişim, Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyonu gerekli kılmaktadır.*” önermeleri de aynı şekilde 4,4 ve 4,5 gibi yüksek oranlarda destek görmüştür.

Sonuç olarak, adli ve mülki görevlerin ifası ile ilgili konularda Jandarma ihtisas sisteminde reorganizasyona gerek duyulduğu araştırmaya katılanlar tarafından ortaya konulmuştur. Ayrıca, mevcut ihtisaslaşma sisteminde olmayan farklı alanlarda da ihtisaslaşmış işgücüne ihtiyaç olduğu ifade edilmektedir. Yine, personel seçimi, yeni işe alınanların eğitimi, performans ve ödüllendirme arasında ilişkilerin oluşturulması, takım çalışması, örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşımı ve iletişim konularında Jandarma ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyona ihtiyaç olduğu, Tablo 25, 26, 27 ve 28’deki verilerin analizinden anlaşılmaktadır.

Araştırmanın ikinci temel amacının “*Araştırmanın varsayımlarında belirtilen geleceğe ilişkin suç ve suçlulukla mücadele alanındaki gelişmeleri karşılayacak güvenlik ortamının sağlanması konusunda, jandarma teşkilatının sorumluluk alanında, emniyet ve asayişle ilgili ihtiyaçlara cevap verecek örgüt yapısına ve yetişmiş insan gücüne sahip olunması için misyon, vizyon ve kurumsal değerlerinden*

hareketle, stratejik insan kaynakları ve değişim yönetimi kapsamında, ihtisaslaşma yapısında reorganizasyon ihtiyacını belirlemektir.” karşılanması için aşağıdaki 10 araştırma sorusu incelenmiştir.

Soru-1: Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminin suçla mücadelede temel branşları neler olmalıdır?

Jandarma teşkilatının suçla mücadelede oluşturulması önerilen temel branşları konusundaki ankete katılanların cevapları ile ilgili veriler aşağıda Tablo 30’da sunulmuştur:

Tablo 30: Jandarma Teşkilatının Suçla Mücadelede Temel Branşları

Jandarma Teşkilatının Suçla Mücadelede Temel Branşları	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
a. Önleyici (mülki) kolluk	3	0,5	8	1,5	33	6,0	159	28,9	347	63,1	550	100	4,5
b. Adli kolluk	3	0,5	4	0,7	34	6,2	151	27,5	358	65,1	550	100	4,6

Ankete katılanlara Jandarma teşkilatının suçla mücadelede temel branşlarını değerlendirmeleri amacıyla iki madde yöneltilmiştir. Oluşturulması önerilen temel branşlar konusundaki veriler incelendiğinde her iki öneriye de yüksek oranda “Katılıyorum” ve “Tamamen katılıyorum” cevabının verildiği görülmektedir.

Önleyici kolluk temel branşı oluşturulması önerisine, katılımcıların %63,1’i “Tamamen katılıyorum”, %28,9’u “Katılıyorum” cevabı vermiştir. Bu öneri toplamda katılanların %92’sinden olumlu not almıştır. Söz konusu oran adli kolluk temel branşı için ise, yine yüksek bir nispetle %92,6 olarak gerçekleşmiştir. Benzer şekilde, aritmetik ortalamalarda da örneklemin “Önleyici (mülki) kolluk” ve “Adli kolluk” branşlarına (5) “Tamamen katılıyorum” değerine yakın olarak 4,5 ila 4,6 oranında bir yargıda bulunduğu görülmektedir. Bu veriler, Jandarma teşkilatında suçla mücadele alanında temel branşların; önleyici kolluk ve adli kolluk olmasının genel kabul gördüğünü ispatlamaktadır.

Soru-2: İhtisaslaşma sisteminde, önleyici kolluk temel branşındaki ihtisas dalları neler olmalıdır?

Önleyici kolluk temel branşındaki ihtisas dalları konusundaki anket verileri aşağıda Tablo 31’de sunulmuştur:

Tablo 31: Önleyici (Mülki) Kolluk Temel Branşında Bulunması Önerilen İhtisas Dalları

Önleyici (Mülki) Kolluk Temel Branşında Bulunması Önerilen İhtisas Dalları	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
a. Karakol hizmetleri	6	1,1	14	2,5	17	3,1	122	22,2	391	71,1	550	100	4,6
b. Terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri	6	1,1	7	1,3	26	4,7	156	28,4	355	64,5	550	100	4,5
c. Koruma hizmetleri	13	2,4	47	8,5	73	13,3	176	32,0	241	43,8	550	100	4,1
ç. İstihbarat hizmetleri	1	0,2	4	0,7	16	2,9	117	21,3	412	74,9	550	100	4,7
d. Trafik hizmetleri	5	0,9	16	2,9	28	5,1	150	27,3	351	63,8	550	100	4,5
e. İnternet/Siber suçları tespit ve önleme hizmetleri	4	0,7	16	2,9	36	6,5	116	21,1	378	68,7	550	100	4,5
f. Terörle Mücadele (TEM) hizmetleri	54	9,8	45	8,2	68	12,4	139	25,3	244	44,4	550	100	3,9

Ankete katılanlara Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde temel branşlardaki ihtisas dallarını değerlendirmeleri amacıyla yedi madde yöneltmiştir.

Önleyici kolluk temel branşında bulunması önerilen ihtisas dallarına ait anket verileri incelendiğinde; en yüksek katılım oranlarının istihbarat hizmetleri dalında, en düşük katılım oranlarının ise koruma hizmetleri ve terörle mücadele hizmetleri dallarında olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca, kararsızların en yüksek oranla koruma hizmetleri (%13,3) ve terörle mücadele hizmetleri (%12,4) dallarında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanlar en fazla oranla “Hiç katılmıyorum” cevabının yine terörle mücadele hizmetleri için vermiştir.

Önleyici kolluk temel branşında bulunması önerilen ihtisas dalları olarak; karakol hizmetleri %93,3, terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri %92,9, koruma hizmetleri %75,8, istihbarat hizmetleri %96,2, trafik hizmetleri %91,1, internet/siber suçları tespit ve önleme hizmetleri %89,8, terörle mücadele hizmetleri ise %69,7 oranında

destek görmüştür. Benzer sonuçlar aritmetik ortalamalarda da görülmektedir. Zira, “Terörle Mücadele (TEM) hizmetleri” önermesinin aritmetik ortalaması 3,9 ile “Katılıyorum” yargısına yakın iken diğer önermelerin oranları 4,1 ile 4,7 arasında değişmektedir. Bu verilerden, terörle mücadele hizmetleri hariç olmak üzere, araştırmaya dâhil edilen temel ihtisas dallarının yüksek oranda olumlu kanaatle kabul gördüğü anlaşılmıştır.

Soru-3: İhtisaslaşma sisteminde, adli kolluk temel branşındaki ihtisas dalları neler olmalıdır?

Adli kolluk temel branşında bulunması önerilen ihtisas dalları konusundaki anket verileri aşağıda Tablo 32’dedir:

Tablo 32: Adli Kolluk Temel Branşında Bulunması Önerilen İhtisas Dalları

Adli Kolluk Temel Branşında Bulunması Önerilen İhtisas Dalları	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
a. Asayiş suçlarıyla mücadele hizmetleri	1	0,2	8	1,5	15	2,7	136	24,7	390	70,9	550	100	4,6
b. Kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele (KOM) hizmetleri	0	0,0	1	0,2	8	1,5	113	20,5	428	77,8	550	100	4,8
c. Terörle mücadele hizmetleri (her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmak kaydıyla)	0	0,0	5	0,9	28	5,1	122	22,2	395	71,8	550	100	4,6
ç. Olay yeri inceleme hizmetleri	1	0,2	1	0,2	9	1,6	108	19,6	431	78,4	550	100	4,8
d. İnternet/Siber suçlarla mücadele hizmetleri	3	0,5	3	0,5	24	4,4	117	21,3	403	73,3	550	100	4,7
e. Narkotik suçlarla mücadele hizmetleri	0	0,0	0	0,0	20	3,6	126	22,9	404	73,5	550	100	4,7
f. Göçmen kaçakçılığı suçları ile mücadele hizmetleri	7	1,3	20	3,6	61	11,1	145	26,4	317	57,6	550	100	4,4
g. İnsan ticareti suçları ile mücadele hizmetleri	12	2,2	21	3,8	63	11,5	159	28,9	295	53,6	550	100	4,3
h. Adli bilişim hizmetleri	1	0,2	9	1,6	33	6,0	135	24,5	372	67,6	550	100	4,6
ı. Sualtı arama/kurtarma hizmetleri	19	3,5	36	6,5	77	14,0	158	28,7	260	47,3	550	100	4,1

Ankete katılanlara Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde adli kolluk temel branşlardaki ihtisas dallarını değerlendirmeleri amacıyla on madde yöneltmiştir. Adli kolluk temel branşında bulunması önerilen ihtisas dallarına dair veriler incelendiğinde; en yüksek katılıyorum oranı b seçeneğinde yer alan “Kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele”

önermesinde gözlenirken, en düşük katılım oranı 1 seçeneğinde yer alan “*Sualtı arama/kurtarma hizmetleri*” önermesinde gözlenmiştir. Kararsızların en yüksek oranla; %14 ile sualtı arama/kurtarma hizmetleri, %11,1 ile göçmen kaçakçılığı suçları ile mücadele hizmetleri ve %11,5 ile insan ticareti suçları ile mücadele hizmetleri alanlarında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların en fazla oranla “Hiç katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevaplarını yine sualtı arama/kurtarma hizmetleri için verdikleri belirlenmiştir (%3,5, %6,5).

Adli kolluk temel branşının ihtisas dalları olarak; asayiş suçları %95,6, kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele (KOM) %98,3, terörle mücadele hizmetleri (her terör örgütü için ayrı) %94, olay yeri inceleme %98, internet/siber suçlarla mücadele hizmetleri %94,6, narkotik suçlarla mücadele hizmetleri %96,4, göçmen kaçakçılığı suçları ile mücadele hizmetleri %84, insan ticareti suçları ile mücadele hizmetleri %82,5, adli bilişim hizmetleri %92,1 ve sualtı arama/kurtarma hizmetleri %76 oranında destek görmüştür. Benzer sonuçlar aritmetik ortalamalarda da görülmektedir. Zira, “Sualtı arama/kurtarma hizmetleri” önermesi 4,1, “İnsan ticareti suçları ile mücadele hizmetleri” önermesi 4,3, “Göçmen kaçakçılığı suçları ile mücadele hizmetleri” önermesi ise 4,4 aritmetik ortalaması ile (4) “Katılıyorum” yargısına daha yakın iken, diğer önermelerin oranları 4,6 ila 4,8 arasında “Tamamen katılıyorum” (5) yargısına yakın olduğu belirlenmiştir. Bu verilerden, adli kolluk temel branşında bulunması önerilen ihtisas dallarının örneklem tarafından tamamen desteklendiği görülmektedir.

Soru-4: Önleyici kolluk temel branşında, terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri ihtisasındaki alt dallar neler olmalıdır?

Ankete katılanlara Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde önleyici kolluk temel branşlardaki terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri ihtisasındaki alt dalları değerlendirmeleri amacıyla yedi madde yöneltilmiştir. Önleyici kolluk temel branşındaki terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri ihtisasında bulunması önerilen alt dallar konusundaki anket verileri aşağıda Tablo 33’de sunulmuştur.

Tablo 33’deki verilerde; terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri ihtisas alt dalları önerilerinde en yüksek “*Tamamen katılıyorum*” oranı “*Özel harekât*” önerisinde gözlenirken, en düşük katılım oranı “*Kriz yöneticiliği*” önerisinde gözlenmiştir. Kararsızların en yüksek oranla; %17,5 ile uzlaşmacılık, %15,1 ile kriz yöneticiliği ve %12,2 ile rehine kurtarma (Özel operasyon) alanlarında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların en fazla oranla “*Hiç katılmıyorum*” ve “*Katılmıyorum*” cevaplarını

uzlaşmacılık (%3,6 ve %6,5) ve kriz yöneticiliği (%3,8 ve %5,3) için verildikleri belirlenmiştir.

Tablo 33: Terör ve Toplumsal Olaylara Müdahale Hizmetleri İhtisasında Bulunması Önerilen Alt Dallar

Terör ve Toplumsal Olaylara Müdahale Hizmetleri İhtisasının Alt Dalları	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
1. Özel harekât	0	0	3	0,5	22	4,0	103	18,7	422	76,7	550	100	4,7
2. Doğal afetlerde arama ve kurtarma	10	1,8	23	4,2	53	9,6	155	28,2	309	56,2	550	100	4,3
3. Rehine kurtarma (Özel operasyon)	9	1,6	22	4,0	67	12,2	137	24,9	315	57,3	550	100	4,3
4. Komando	5	0,9	10	1,8	33	6,0	135	24,5	367	66,7	550	100	4,5
5.Uzlaşmacılık	20	3,6	36	6,5	96	17,5	169	30,7	229	41,6	550	100	4,0
6.Kriz yöneticiliği	21	3,8	29	5,3	83	15,1	167	30,4	250	45,5	550	100	4,1
7.Toplumsal olaylara müdahale	4	0,7	15	2,7	40	7,3	145	26,4	346	62,9	550	100	4,5

Terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri ihtisas alt dalları olarak; özel harekât %95,4, doğal afetlerde arama ve kurtarma %84,4, rehine kurtarma (Özel operasyon) %82,2, komando %91,2, uzlaşmacılık %72,3, kriz yöneticiliği %76 ve toplumsal olaylara müdahale %89,3 oranında destek görmüştür. Benzer sonuçlar aritmetik ortalamalarda da görülmektedir. Zira, “Uzlaşmacılık” önermesi 4,0 ve “Kriz yöneticiliği” önermesi ise 4,1 aritmetik ortalaması ile (4) “Katılıyorum” yargısına daha yakın iken, diğer önermelerin oranlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu verilerden, araştırmaya dâhil edilen bütün ihtisas alt dallarının olumlu kanaatle örneklem tarafından kabul gördüğü anlaşılmaktadır.

Soru-5: Önleyici kolluk temel branşında, koruma hizmetleri ihtisasındaki alt dallar neler olmalıdır?

Önleyici kolluk temel branşındaki koruma hizmetleri ihtisasında bulunması önerilen alt dallar konusundaki anket verileri aşağıda Tablo 34’de sunulmuştur.

Tablo 34: Koruma Hizmetleri İhtisasında Bulunması Önerilen Alt Dallar

Koruma Hizmetleri İhtisası Alt Dalları	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
a. Bina / Tesis koruma hizmetleri	20	3,6	41	7,5	70	12,7	162	29,5	257	46,7	550	100	4,1
b. Şahıs koruma hizmetleri	9	1,6	25	4,5	42	7,6	169	30,7	305	55,5	550	100	4,3
c. Boru hatları koruma hizmetleri	31	5,6	64	11,6	98	17,8	153	27,8	204	37,1	550	100	3,8
d. Tanık koruma hizmetleri	13	2,4	24	4,4	57	10,4	181	32,9	275	50	550	100	4,2

Ankete katılanlara Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde önleyici kolluk temel branşlardaki koruma hizmetleri ihtisasındaki alt dalları değerlendirmeleri amacıyla dört madde yöneltilmiştir. Tablo 34’de en düşük “Katılıyorum” oranlarının “*Boru hatları koruma hizmetleri*” önerisinde olduğu gözlenmektedir.

Yine Tablo 34’deki verilerde; koruma hizmetleri ihtisas alt dalları önerilerinde en yüksek “*Tamamen katılıyorum*” oranı d seçeneğinde yer alan “*Tanık koruma hizmetleri*” önerisinde gözlenirken, en düşük katılım oranı c seçeneğinde yer alan “*Boru hatları koruma hizmetleri*” önerisinde gözlenmiştir. Kararsızların en yüksek oranla; %17,8 ile boru hatları koruma hizmetleri, %12,7 ile bina/tesis koruma hizmetleri alanlarında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların en fazla oranla “*Hiç katılmıyorum*” ve “*Katılmıyorum*” cevabını, yine boru hatları koruma hizmetleri için verdikleri belirlenmiştir (%5,6 ve %11,6). Koruma hizmetleri ihtisas alt dalları olarak; bina / tesis koruma hizmetleri %76,2, şahıs koruma hizmetleri %86,2, boru hatları koruma hizmetleri %64,9 ve tanık koruma hizmetleri %82,9 oranında destek görmüştür. Aritmetik ortalama verilerinde, “*Boru hatları koruma hizmetleri*” önermesi 3,8 ile örneklem tarafından en az destek görürken, diğer önermelerin oranları 4,1 ila 4,3 arasında “*Katılıyorum*” (4) yargısına yakın olduğu belirlenmiştir. Bu verilerden, araştırmaya dâhil edilen ihtisas alt dallarının yeterli oranda olumlu kanaatle kabul gördüğü anlaşılmıştır.

Soru-6: Önleyici kolluk temel branşında, istihbarat hizmetleri ihtisasındaki alt dallar neler olmalıdır?

Önleyici kolluk temel branşındaki istihbarat hizmetleri ihtisasında bulunması önerilen alt dallar konusundaki anket verileri aşağıda Tablo 35’de sunulmuştur.

Tablo 35: İstihbarat Hizmetleri İhtisasında Bulunması Önerilen Alt Dalları

İstihbarat Hizmetleri İhtisasının Alt Dalları	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
a. A faaliyetleri	3	0,5	12	2,2	22	4,0	126	22,9	387	70,4	550	100	4,6
b. B faaliyetleri	1	0,2	11	2,0	18	3,3	127	23,1	393	71,5	550	100	4,6
c. C faaliyetleri	1	0,2	10	1,8	21	3,8	132	24,0	386	70,2	550	100	4,6
d. D faaliyetleri (KOM birimlerinin teşkilatlanması dikkate alınarak değerlendirilmelidir.)	17	3,1	18	3,3	32	5,8	129	23,5	354	64,4	550	100	4,4
e. Siber istihbarat hizmetleri	2	0,4	6	1,1	30	5,5	112	20,4	400	72,7	550	100	4,6

Yukarıda tabloda “İstihbarat Hizmetleri İhtisasının Alt Dalları” sütununda belirtilen; A faaliyetleri “Aşırı sol terör örgütlerini ve faaliyetlerini”, B faaliyetleri “Bölücü terör örgütlerini ve faaliyetlerini”, C faaliyetleri “Aşırı sağ terör örgütlerini ve faaliyetlerini”, D faaliyetleri ise “Kaçakçılık ve organize suç örgütleri ve faaliyetlerini” ifade etmektedir.

Ankete katılanlara Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde önleyici kolluk temel branşlardaki istihbarat hizmetleri ihtisasındaki alt dalları değerlendirmeleri amacıyla beş madde yöneltilmiştir. Tablo 35’deki verilerde; istihbarat hizmetleri ihtisas alt dalları ile ilgili önerilere katılım oranlarının çok yüksek olduğu görülmektedir.

İstihbarat hizmetleri ihtisas alt dalları olarak; A faaliyetleri %93,3, B faaliyetleri %94,6, C faaliyetleri %94,2, D faaliyetleri (KOM birimlerinin teşkilatlanması dâhil %87,9 ve Siber istihbarat hizmetleri %93,1 oranında destek görmüştür. Araştırmaya dâhil

edilen ihtisas alt dallarının %90'ın üzerindeki yüksek oranlarda olumlu kanaatle kabul gördüğü anlaşılmıştır. Benzer kanaatler aritmetik ortalamalarda da görülmektedir. Tablo 35'deki aritmetik ortalama verilerinde, "Önleyici kolluk temel branşındaki istihbarat hizmetleri ihtisasında bulunması önerilen alt dallar konusundaki" önermelerin 4,4 ila 4,6 arasında bir oranla örneklemde desteğini aldığı belirlenmiştir. Bu verilerden, araştırmaya dâhil edilen ihtisas alt dallarının yüksek oranda olumlu kanaatle kabul gördüğü anlaşılmıştır.

Soru-7: Adli kolluk temel branşında, asayiş suçları ihtisasındaki alt dallar neler olmalıdır?

Ankete katılanlara Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde adli kolluk temel branşlardaki asayiş suçları ihtisasındaki alt dalları değerlendirmeleri amacıyla yedi madde yöneltilmiştir. Adli kolluk temel branşındaki asayiş suçları ihtisasında bulunması önerilen alt dallar konusundaki anket verileri aşağıda Tablo 36'da sunulmuştur.

Tablo 36: Asayiş Suçları İhtisasında Bulunması Önerilen Alt Dalları

Asayiş Suçları İhtisasının Alt Dalları	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
a. Öldürme / Yaralama	2	0,4	7	1,3	21	3,8	117	21,3	403	73,3	550	100	4,7
b. Hırsızlık (araç, malzeme vb.)	8	1,5	13	2,4	24	4,4	126	22,9	379	68,9	550	100	4,6
c. Hırsızlık (işyeri, konut vb.)	6	1,1	14	2,5	20	3,6	128	23,3	382	69,5	550	100	4,6
ç. Yağma ve dolandırıcılık	5	0,9	14	2,5	44	8,0	137	24,9	350	63,6	550	100	4,5
d. Kadına şiddet ve çocuk istismarı	4	0,7	18	3,3	41	7,5	158	28,7	329	59,8	550	100	4,4
e. Kayıp ve aranan şahıslar (organ mafyası, kaçırma vb.)	7	1,3	24	4,4	60	10,9	153	27,8	306	55,6	550	100	4,3
f. Ahlak ve cinsel suçlar	8	1,5	28	5,1	69	12,5	141	25,6	304	55,3	550	100	4,3

Tablo 36'daki verilerde; asayiş suçları ihtisasının alt dalları ile ilgili önerilere katılım oranlarının çok yüksek olduğu görülmekte olup ahlak ve cinsel suçlar ihtisas alt dalına katılma oranının diğer alt dallara göre daha düşük olduğu gözlenmiştir. Kararsızların en yüksek oranla; yine ahlak ve cinsel suçlar (%12,5) ve kayıp ve aranan

şahıslar (%10,9) alanlarında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların en fazla oranla “Hiç katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevaplarını yine ahlak ve cinsel suçlar (%1,5 ve %5,1) ile kayıp ve aranan şahıslar (%1,3 ve %4,4) için verdikleri belirlenmiştir.

Asayiş suçları ihtisasının alt dalları olarak; öldürme/yaralama %94,6, hırsızlık (araç, malzeme vb.) %91,8, hırsızlık (işyeri, konut vb.) %92,8, yağma ve dolandırıcılık %88,5, kadına şiddet ve çocuk istismarı %88,5, kayıp ve aranan şahıslar (organ mafyası, kaçırma vb.) %83,4 ile ahlak ve cinsel suçlar %80,9 oranında destek görmüştür. Aynı kanaatler aritmetik ortalamalarda da görülmektedir. Tablo 36’daki aritmetik ortalama verilerinde, “Asayiş suçları ihtisasındaki alt dalları” ile ilgili önermelerin 4,3 ila 4,7 arasında bir oranla örneklemin desteğini aldığı belirlenmiştir. Bu verilerden, araştırmaya dâhil edilen ihtisas alt dallarının yüksek oranda olumlu kanaatle kabul gördüğü anlaşılmıştır.

Soru-8: Adli kolluk temel branşında, kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele ihtisasındaki alt dallar neler olmalıdır?

Ankete katılanlara Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde adli kolluk temel branşlardaki KOM suçları ihtisasındaki alt dalları değerlendirmeleri amacıyla dört madde yöneltilmiştir. Adli kolluk temel branşındaki KOM ihtisasında bulunması önerilen alt dallar konusundaki anket verileri aşağıda Tablo 37’de sunulmuştur.

Tablo 37: KOM İhtisasında Bulunması Önerilen Alt Dallar

KOM İhtisasının Alt Dalları	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
a. Kaçakçılık (Akaryakıt, silah, tütün, maden vb.)	1	0,2	5	0,9	15	2,7	123	22,4	406	73,8	550	100	4,7
b. Mali suçlar (Suç gelirleri ile mücadele)	2	0,4	3	0,5	17	3,1	126	22,9	402	73,1	550	100	4,7
c. Bilişim suçları	0	0	5	0,9	13	2,4	102	18,5	430	78,2	550	100	4,7
d. Terörizmin finansmanının engellenmesi	1	0,2	15	2,7	34	6,2	107	19,5	393	71,5	550	100	4,6

Tablo 37’deki verilerde; KOM ihtisas alt dallarına ait önerilerde katılma oranlarının %90’ın üstünde olduğu görülmektedir. En fazla “Kararsızım” ve “Katılmıyorum” cevabının (Sırasıyla %6,2 ve %2,7 olmak üzere) terörizmin finansmanının engellenmesi alanında olduğu belirlenmiştir.

KOM ihtisas alt dalları olarak; kaçakçılık (akaryakıt, silah, tütün, maden vb.) %96,2, mali suçlar (suç gelirleri ile mücadele) %96, bilişim suçları %96,7 ve terörizmin finansmanının engellenmesi %91 oranında destek görmüştür. Aynı kanaatler aritmetik ortalamalarda da görülmektedir. Tablo 37’deki aritmetik ortalama verilerinde, “KOM ihtisasında bulunması önerilen alt dallar” ile ilgili önermelerin 4,6 ila 4,7 arasında bir oranla örneklemin desteğini aldığı belirlenmiştir. Bu verilerden, araştırmaya dâhil edilen ihtisas alt dallarının yüksek oranda olumlu kanaatle kabul gördüğü anlaşılmıştır.

Soru-9: Adli kolluk temel branşında, olay yeri inceleme ihtisasındaki alt dallar neler olmalıdır?

Ankete katılanlara Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde adli kolluk temel branşlardaki OYİ ihtisasındaki alt dalları değerlendirmeleri amacıyla dört madde yöneltilmiştir. Adli kolluk temel branşındaki OYİ ihtisasında bulunması önerilen alt dallar konusundaki anket verileri aşağıda Tablo 38’de sunulmuştur.

Tablo 38: OYİ İhtisasında Bulunması Önerilen Alt Dalları

OYİ ihtisasının Alt Dalları	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Tamamen Katlıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
a. Patlayıcı madde	1	0,2	6	1,1	16	2,9	114	20,7	413	75,1	550	100	4,7
b. İz inceleme / iz izleme / delil bulma	2	0,4	3	0,5	20	3,6	114	20,7	411	74,7	550	100	4,7
c. Adli Bilişim	0	0	4	0,7	17	3,1	127	23,1	402	73,1	550	100	4,7
d. Olay yeri inceleme	2	0,4	1	0,2	19	3,5	106	19,3	422	76,7	550	100	4,7

OYİ ihtisasının alt dallarına ait önerilere katılım oranlarının %95’in üstünde olduğu görülmektedir. Kararsızların oranlarının %4’ün altında olduğu belirlenmiştir.

OYİ ihtisas alt dalları olarak; patlayıcı madde %95,8, iz inceleme / iz izleme / delil bulma %95,4, adli bilişim %96,2 ve olay yeri inceleme %96 oranında destek görmüştür.

Aritmetik ortalamalarda da benzer kanaatler görülmektedir. Tablo 38’deki aritmetik ortalama verilerinde, “OYİ ihtisasındaki alt dalları” ile ilgili önermelerin hepsinin 4,7 arasında bir oranla örneklemin desteğini aldığı belirlenmiştir. Bu verilerden, araştırmaya dâhil edilen ihtisas alt dallarının (5) “Tamamen katılıyorum” yargısına yakın olarak yüksek oranda olumlu kanaatle kabul gördüğü anlaşılmıştır.

Soru-10: Jandarma teşkilatındaki ihtisaslaşma sisteminin sürdürülebilirliği ve yönetimi konusunda nasıl bir yapılanmaya ihtiyaç vardır?

Ankete katılanlara Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminin reorganizasyon, yönetim ve sürdürülebilirliğini değerlendirmeleri amacıyla dört madde yöneltilmiştir. İhtisaslaşma sisteminin reorganizasyon, yönetim ve sürdürülebilirliği ile ilgili anket verileri Tablo 39’da sunulmuştur.

Tablo 39: İhtisaslaşma Sisteminin Reorganizasyon, Yönetim ve Sürdürülebilirliği

İhtisaslaşma Sisteminin Reorganizasyon, Yönetim ve Sürdürülebilirliği	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Tamamen katlıyorum		Toplam		Aritmetik Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	$\bar{x}$
1. İhtisaslaşma sisteminin yönetimi için bir birim teşkil edilmelidir.	20	3,6	41	7,5	55	10,0	120	21,8	314	57,1	550	100	4,2
2. İhtisaslaşma sistemi ilgili Daire/ Başkanlıklar tarafından yönetilmelidir.	28	5,1	42	7,6	71	12,9	121	22,0	288	52,4	550	100	4,1
3. J.Gn.K.lığı Karargahında, karar destek, keşif gözetleme, istihbarat, araç ve silah sistemlerindeki teknolojik gelişmeleri izleme birimi kurulmalıdır.	12	2,2	18	3,3	55	10,0	159	28,9	306	55,6	550	100	4,3
4. İhtisaslaşma sisteminin sürdürülebilirliği için bilgi ve tecrübe iletişim sistemi oluşturulmalıdır.	2	0,4	1	0,2	23	4,2	151	27,5	373	67,8	550	100	4,6

Tablo 39’daki önermelere katılım oranları incelendiğinde, katılma oranların ihtisas dalları ve ihtisas alt dalları ile ilgili diğer önerilere göre nispeten daha düşük oranlarda gerçekleştiği görülmektedir.

İhtisaslaşma sisteminin reorganizasyon, yönetim ve sürdürülebilirliği ile ilgili önermeler incelendiğinde; en yüksek katılma oranı (Katılıyorum ve tamamen katılıyorum cevaplarının toplamı) “İhtisaslaşma sisteminin sürdürülebilirliği için bilgi ve tecrübe iletişim sistemi oluşturulmalıdır.” önermesinde gözlenirken, en düşük katılım oranı “İhtisaslaşma sistemi ilgili Daire/Başkanlıklar tarafından yönetilmelidir.” önermesinde gözlenmiştir. En fazla “Hiç katılmıyorum”, “Katılmıyorum” ve “Kararsızım” cevabının (sırasıyla %5,1, %7,6 ve %12,9 olmak üzere) yine “İhtisaslaşma sistemi ilgili Daire/Başkanlıklar tarafından yönetilmelidir.” önermesi için verildiği görülmektedir.

Yukarıdaki Tablo 39'daki verilerden; ihtisaslaşma sisteminin yönetimi için bir birimin teşkil edilmesi %78,9 oranında, ihtisaslaşma sisteminin ilgili Daire/Başkanlıklar tarafından yönetilmesi %72,4 oranında, karar destek, keşif gözetleme, istihbarat, araç ve silah sistemlerindeki teknolojik gelişmeleri izleme biriminin J.Gn.K.lığı Karargahında kurulması %84,4 oranında ve ihtisaslaşma sisteminin sürdürülebilirliği için bilgi ve tecrübe iletişim sisteminin oluşturulmasının ise %95,3 oranında olumlu kanaatle kabul gördüğü gözlemlenmektedir. Benzer sonuçlar aritmetik ortalamalarda da görülmektedir. Zira, Tablo 39'daki ihtisaslaşma sisteminin reorganizasyon, yönetim ve sürdürülebilirliği ile ilgili bütün önermelere örneklem tarafından (4) "Katılıyorum" yargısından daha yüksek oranda 4,1 ila 4,6 oranlarında yargıda bulunulduğu belirlenmiştir.

4.11. Tartışma

Araştırmada iki temel amaçla ilgili toplam 18 soruya cevap olacak bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmanın birinci temel amacı; Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sistemindeki reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesi ve stratejik insan kaynakları uygulamaları, takım çalışması, paylaşılan vizyon ve iletişim konularındaki örgütsel değişim uygulamaları arasındaki ilişkinin ortaya konmasına yöneliktir. Bu amaç kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

- Jandarma ihtisaslaşma sisteminde son beş yıllık süreçte kısmi bir değişim olmuştur. Ancak, Jandarmanın vizyonu ve misyonu kapsamında emniyet ve asayiş görevlerinin etkin olarak ifa edilmesi için bu değişim yeterli değildir.

Başarılı ve kalıcı olmak isteyen her örgütün vizyon ve misyonuna uygun oluşmuş inanç ve değerler sistemine dayalı kurumsal kültürü mevcuttur. Jandarma teşkilatının da kuruluş ve varoluş nedeni doğrultusunda temel amaçlarını ve hedeflerini elde edecek şekilde kurumsal kültüre sahip olması veya var olan örgütsel kültürünü günün ve geleceğin şartlarına uyum sağlayacak şekilde geliştirmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, çevresinde meydana gelen ve gelecekte olması tahmin edilen değişimleri karşılayacak şekilde örgütsel sermayesi olan işgücünü nitelik ve yetenek açısından yeterli hale getirmesine ihtiyaç olduğu araştırma sonuçlarında ortaya çıkmıştır.

- Suç işleme yöntem ve tekniklerindeki değişim, Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde sürdürülebilir bir değişimi zorunlu kılmaktadır.

Örgütler açık sistemler oldukları için çevresel değişimlerden etkilendikleri gibi çevreyi de etkilemektedirler. Dolayısıyla çevresel değişimlerden etkilenecek, örgüt de

değişmek ve yenilenmek zorunda kalmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen bir çevrede örgütler, bir taraftan stratejik açıdan yön belirlemeye çalışırken; diğer taraftan bu değişikliklere uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlayamamaları, hayatta kalma ve gelişme güçlerini kaybetmelerinin bir sonucu olarak, reorganizasyon yani yeniden örgütlenme ve yeniden yapılanma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, Jandarma teşkilatının ana faaliyet çevresi olan suç ve suçlulukla mücadele alanındaki gelişmeleri ve değişimleri karşılayabilecek bir reorganizasyona ihtiyaç olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu değişim ihtiyacı örneklem tarafından %98 gibi yüksek bir oranda destek görmektedir. Örgütte değişime ihtiyaç olduğu, bu ihtiyacın da örgüt çalışanları tarafından desteklendiği dikkate alındığında, örgütün değişimine engel olan konunun ne olduğu? Sorusunun incelenmesi ve cevabının bulunması önem kazanmaktadır. Bu konuda ayrı bir araştırma yapılmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir. Ancak, hem literatür hem de tecrübelerden istifade ile örgütlerdeki değişimin başarısının üst yönetimin desteği olmadan gerçekleştirilmesinin mümkün olmayacağı esastan hareketle, bu zamana kadar örgütte değişimin yeterli seviyede yapılamamış olmasının üst yönetimin desteğinden mahrum kalınmasından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

- Askeri nitelikli bürokratik bir örgüt olan Jandarma teşkilatında, stratejik insan kaynakları uygulamaları kapsamında; planlı eğitim politikası, programı ve faaliyetleri ihtisaslaşma sistemini desteklemekten uzaktır.

Araştırma sonucunda ortaya konan bu sonuçtan hareketle, başarılı bir değişim yönetimi için değişimle ilgili örgütün her düzeyi tarafından paylaşılacak bir vizyon ve onunla uyumlu stratejilerin oluşturulmasına, aktif katılımı ile ilgili çalışanlar arasında anlayış birliğinin tesis edilmesine, iletişim, ikna ve eğitim faaliyetlerine önem verilmesine, yeni yöntem ve davranışların örgüt içinde yaygınlaştırılmasına ve entegrasyonun sağlanmasına ihtiyaç olduğu görülmektedir.

- Jandarma teşkilatındaki ihtisaslaşma sisteminin gereksinimlerine uygun nitelikte personel seçiminin yapılamadığı, seçiminin uzmanlık ve beceriye göre yapılmasında ve performans ile ödüllendirme sistemi arasında mevcut ilişkilendirmede yetersizlikler olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütlerde üst yöneticilerin büyük bir değişime ihtiyaç olduğunu anladıkları zaman, bu değişimi planlayıp işleyişe dâhil ettiklerinde ve örgütlerin stratejik planları ile reorganizasyon planlamalarını başarılı bir biçimde uygulamaları sonucunda, değişimlerin gerçekleştiği literatürde belirtilmekte olup araştırma sonucunda gelecekteki

gereksinimlerin karşılanması konusunda işgücünün seçimi, performans ve ödüllendirme sistemlerinin ilişkilendirilmesinin gerektiği ortaya çıkmaktadır.

- Örgütsel değişim açısından, Jandarma teşkilatında takım çalışması konularının; özellikle yeni fikirlerin desteklenmesi, üst yönetimin yeniliğe açık olması ve çalışanların fikirlerine saygı duyulması ile fikir ayrılıklarında çoğunluğun kararlarına saygı gösterilmesi alanlarında yetersizlikler mevcuttur.

- Çalışanların tekliflerini ve görüşlerini üst yönetime iletme imkânı olmakla birlikte, kararlara katılım yeterli seviyede değildir.

- Yönetim ve çalışanlar arasında yüksek oranda iletişimsizlik ve paylaşılan vizyon konusunda yetersizlikler bulunmaktadır.

Örgütlerin kendilerini geleceğe taşıyabilmeleri ancak, insana değer veren anlayışı örgütün bütününe yaymalarıyla mümkün olabilecektir. Bu kapsamda değişim, örgütlerin sürekli kullanmaları gereken bir temeldir. Örgütlerin sürekliliği, faaliyetlerini kişilere değil kişilerden bağımsız ama sahip olduğu yeteneklerin tümünü kapsayan sisteme göre düzenlemesine bağlıdır. Örgütlerin başarısı ise kadrolarını yedekleyecek bir yapı ile sürekli insan yetiştiren ve bu insanları doğru kullanan bir sistemle mümkündür. Bu kapsamda, araştırmanın sonuçlarında belirtilen; üst yönetimin yeniliğe açık olması, çalışanların fikirlerine saygı duyulması, kararlara katılım, iletişim ve paylaşılan vizyon konuları, örgütlerde değişimin gerçekleştirilmesinin önemli faktörleri olduğunu ortaya koymaktadır.

- Jandarma teşkilatının misyonu gereği asli görevi olan adli ve mülki hizmetlerin etkin olarak ifası konusunda ihtisaslı işgücüne ihtiyaç duyulduğu, bu kapsamda ihtisaslaşma sisteminde mevcut olmayan farklı alanlarda ihtisaslaşmış iş gücünün örgüte kazandırılması ve istihdamı konusunda; personelin seçimi, yeni işe alınanların eğitimi, performans ve ödüllendirme sistemleri, takım çalışması, örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşımı ile iletişim konularında reorganizasyona ihtiyaç olduğu belirlenmiştir.

Literatürde belirtildiği üzere, örgütlerin yapı, işleyiş ve iş görme biçimlerinde meydana gelen önemli değişiklikler, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek, değer, beklenti ve özelliklerinin değişmesine sebep olmaktadır. Araştırma sonucunda, suç işleme yöntem ve tekniklerinde meydana gelen/gelecek değişim ve gelişmelerin bunu karşılaması gereken güvenlik örgütlerinin ihtisaslaşma sistemlerinde de değişimi zorunlu kıldığı ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın ikinci temel amacı; geleceğe ilişkin suç ve suçlulukla ilgili beklentileri karşılayacak güvenlik ortamının sağlanması konusunda, Jandarma teşkilatının sorumluluk alanında, emniyet ve asayişle ilgili ihtiyaçlara cevap verecek örgüt yapısına ve yetişmiş insan gücüne sahip olması için misyon, vizyon ve kurumsal değerlerinden hareketle, SİKY alanındaki değişim ihtiyacı kapsamında, ihtisaslaşma yapısında reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesine yöneliktir. Bu amaç kapsamında, mevcut ihtisaslaşma sistemine ilave edilmesi önerilen ihtisas branşları, ihtisas dalları ve ihtisas alt dalları ile ilgili ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

- Jandarma teşkilatında suçla mücadele alanında temel branşların; önleyici kolluk ve adli kolluk olması, yüksek oranda genel kabul görmüştür.

- Önleyici kolluk temel branşında bulunması önerilen ihtisas dalları olarak; terörle mücadele hizmetleri hariç olmak üzere, karakol hizmetleri, terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri, koruma hizmetleri, istihbarat hizmetleri, trafik hizmetleri, internet/siber suçları tespit ve önleme hizmetleri alanlarında ihtisas dalları oluşturulması yüksek oranda kabul görmüştür.

- Adli kolluk temel branşının ihtisas dalları olarak; asayiş suçları, kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele, terörle mücadele hizmetleri (her terör örgütü için ayrı), olay yeri inceleme, internet/siber suçlarla mücadele hizmetleri, narkotik suçlarla mücadele hizmetleri, göçmen kaçakçılığı suçları ile mücadele hizmetleri, insan ticareti suçları ile mücadele hizmetleri, adli bilişim hizmetleri ve sualtı arama/kurtarma hizmetleri yüksek oranda destek görmüştür.

- Terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri ihtisas alt dalları olarak; özel harekât, doğal afetlerde arama ve kurtarma, rehine kurtarma (özel operasyon), komando, uzlaşmacılık, kriz yöneticiliği ve toplumsal olaylara müdahale ihtisas alt dalları yüksek oranda olumlu kanaatle kabul görmektedir.

- Koruma hizmetleri ihtisas alt dalları olarak; boru hatları koruma hizmetleri hariç araştırmaya dâhil edilen bina/tesis koruma hizmetleri, şahıs koruma hizmetleri ve tanık koruma hizmetleri ihtisas alt dalları yeterli oranda kabul görmektedir.

- İstihbarat hizmetleri ihtisas alt dalları olarak; mevcut ihtisas alt dallarına siber istihbarat hizmetlerinin de ilave edilmesi desteklenmektedir.

- Asayiş suçları ihtisasının alt dalları olarak; öldürme/yaralama, hırsızlık (araç, malzeme vb.), hırsızlık (işyeri, konut vb.), yağma ve dolandırıcılık, kadına şiddet ve çocuk istismarı, kayıp ve aranan şahıslar (organ mafyası, kaçırma vb.) ile ahlak ve cinsel

suçlar olmak üzere araştırmaya dâhil edilen bütün ihtisas alt dallarının yüksek oranda olumlu kanaatle kabul gördüğü anlaşılmaktadır.

- Kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele ihtisas alt dalları olarak; kaçakçılık (akaryakıt, silah, tütün, maden vb.), mali suçlar (suç gelirleri ile mücadele), bilişim suçları ve terörizmin finansmanının engellenmesi ihtisas alt dalları yüksek oranda kabul görmektedir.

- Olay yeri inceleme ihtisas alt dalları olarak; mevcut patlayıcı madde ve olay yeri inceleme ihtisas alt dallarına ilave, iz inceleme/iz izleme/delil bulma ve adli bilişim alanında da ihtisas alt dallarına ihtiyaç olduğu yüksek oranda desteklenmektedir.

Araştırmanın bulgularında bilimsel olarak ulaşılan sonuçlara göre, suçla mücadele konusunda Jandarma teşkilatının ihtisaslaşma sisteminde bulunması önerilen temel ihtisas branşları ile mevcut ve önerilen ihtisas dalları ve ihtisas alt dalları aşağıda karşılıklarına parantez içinde “önerilen” veya “mevcut” şeklinde yazılmak suretiyle sıralanmıştır:

Suçla mücadele alanında temel branşlar;

- (1) Önleyici kolluk hizmetleri (önerilen),
- (2) Adli kolluk hizmetleri (önerilen),

Önleyici kolluk temel branşının ihtisas dalları (önerilen);

- (1) Karakol hizmetleri (önerilen),
- (2) Terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri (önerilen),
- (3) Koruma hizmetleri (önerilen),
- (4) İstihbarat hizmetleri (mevcut),
- (5) Trafik hizmetleri (mevcut),
- (6) İnternet/siber suçları tespit ve önleme hizmetleri (önerilen),
- (7) Cezaevi hizmetleri (önerilen),

Adli kolluk temel branşının ihtisas dalları (önerilen);

- (1) Asayiş suçları (önerilen),
- (2) Kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele (mevcut),
- (3) Terörle mücadele hizmetleri (her terör örgütü için ayrı) (önerilen),
- (4) Olay yeri inceleme (mevcut),
- (5) İnternet/siber suçlarla mücadele hizmetleri (önerilen),
- (6) Narkotik suçlarla mücadele hizmetleri (önerilen),
- (7) Göçmen kaçakçılığı suçları ile mücadele hizmetleri (önerilen),
- (8) İnsan ticareti suçları ile mücadele hizmetleri (önerilen),

- (9) Adli bilişim hizmetleri (mevcut),
- (10) Sualtı arama/kurtarma hizmetleri (önerilen),

Terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri ihtisas alt dalları (önerilen);

- (1) Özel harekât (önerilen),
- (2) Doğal afetlerde arama ve kurtarma (mevcut),
- (3) Rehine kurtarma (özel operasyon) (önerilen),
- (4) Komando (mevcut),
- (5) Uzlaşmacılık (önerilen),
- (6) Kriz yöneticiliği (önerilen),
- (7) Toplumsal olaylara müdahale (önerilen),

Koruma hizmetleri ihtisas alt dalları (önerilen);

- (1) Bina/tesis koruma hizmetleri (önerilen),
- (2) Şahıs koruma hizmetleri (önerilen),
- (3) Tanık koruma hizmetleri (önerilen),

İstihbarat hizmetleri ihtisas alt dalları (mevcut);

- (1) A faaliyetleri (mevcut),
- (2) B faaliyetleri (mevcut),
- (3) C faaliyetleri (mevcut),
- (4) D faaliyetleri (KOM birimlerinin teşkilatlanması dikkate alınarak değerlendirilmelidir.) (mevcut),
- (5) Siber istihbarat hizmetleri (önerilen),

Asayiş suçları ihtisasının alt dalları (önerilen);

- (1) Öldürme/yaralama (önerilen),
- (2) Hırsızlık (araç, malzeme vb.) (önerilen),
- (3) Hırsızlık (işyeri, konut vb.) (önerilen),
- (4) Yağma ve dolandırıcılık (önerilen),
- (5) Kadına şiddet ve çocuk istismarı (önerilen),
- (6) Kayıp ve aranan şahıslar (organ mafyası, kaçırma vb.) (önerilen),
- (7) Ahlak ve cinsel suçlar (önerilen),

Kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele ihtisasının alt dalları (önerilen);

- (1) Kaçakçılık (akaryakıt, silah, tütün, maden vb.) (önerilen),
- (2) Mali suçlar (suç gelirleri ile mücadele) (önerilen),
- (3) Bilişim suçları (önerilen),
- (4) Terörizmin finansmanının engellenmesi (önerilen),

Olay yeri inceleme ihtisasının alt dalları (önerilen);

- (1) Patlayıcı madde (mevcut),
- (2) İz inceleme/iz izleme/delil bulma (önerilen),
- (3) Adli bilişim (önerilen),
- (4) Olay yeri inceleme (mevcut).

Parantez içinde (Mevcut) olarak belirtilen ihtisas ve ihtisas alt dalları halen, Jandarma teşkilatında var olan ve ihtisaslı işgücünün faaliyette bulunduğu uzmanlık alanlarıdır. Önerilen olarak parantez içinde belirtilenler ise, yeniden oluşturulmasına ihtiyaç duyulduğundan reorganize edilmesi gereken uzmanlık alanlarıdır. Bürokratik kültürün ve merkeziyetçi anlayışın hâkim olduğu kamu kurumlarında liyakate ve ehliyete dayalı İKY uygulamalarına yer verilmelidir. Bu çerçevede, kurumlarda uzmanlaşmış ve ihtisaslaşmış iş gücüne sahip olmanın yolu, SİKY uygulamaları olarak liyakatli, iyi eğitilmiş ve yüksek vasıflı çalışanları kuruma çekebilmekten, gelişim ihtiyaçlarına cevap verebilmekten, kariyer gelişimlerini destekleyebilmekten, onları motive edebilmekten ve kurumlarda uzun süre istihdam edebilmekten geçmektedir.

İhtisaslaşma sisteminin yönetim ve sürdürülebilirliği konusunda reorganizasyon ihtiyaçları ise aşağıda belirtilmiştir:

- İhtisaslaşma sisteminin yönetimi için ayrı bir birim teşkil edilmelidir.
- İhtisaslaşma sisteminin branş, ihtisas ve ihtisas alt dallarının J.Gn.K.lığının ilgili daire veya başkanlıkları tarafından yönetilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.
- Karar destek, keşif gözetleme, istihbarat, araç ve silah sistemlerindeki teknolojik gelişmeleri izlemek üzere J.Gn.K.lığı Karargahında bir birim teşkil edilmelidir.
- İhtisaslaşma sisteminin sürdürülebilirliği için birimler arasında tecrübe ve bilgi paylaşımı konusunda ayrı bir iletişim sisteminin oluşturulması gerekmektedir.

Daha önce yapılan araştırmalar, reorganizasyon uygulamalarında daha çok örgütsel yapı, teknoloji, yönetim anlayışı gibi konulara bir proje anlayışı içinde yaklaşıldığını ve organizasyonlardaki işgörenlerin ihmal edildiğini, bunun sonucunda da birçok reorganizasyon girişiminin başarısızlıkla sonuçlandığını ortaya koymaktadır. Bu alandaki literatürde ise, organizasyonlarda reorganizasyonların örgütsel etkinliğin, verimliliğin, performansın ve bunlarla birlikte işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının artırılmasını sağladığı, buna karşılık reorganizasyon çalışmaları ile organizasyonlardaki değişimin işgörenler tarafından dirençle karşılandığı belirtilmektedir. Ancak, araştırmanın bulgularında elde edilen sonuçlarda da görüleceği üzere, Jandarma ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyona ihtiyaç duyulduğu örneklem tarafından %98

oranında destek görmektedir. Bu durum işgörenlerin reorganizasyon şeklinde bir değişime direnç göstermeyeceklerini işaret etmektedir.

4.12. Sonuç ve Öneriler

Bilgi çağı, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin çok hızlı bir değişim ve dönüşüme neden olduğu günümüzde, örgütlerin varlıklarının devamı açısından, gelecekte karşılaşılması muhtemel tehditleri ve gelişmeleri öngörerek, yapı, süreç ve üretim kaynaklarının geleceğin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hazırlamasına ihtiyaç vardır. Zira hızlı değişimlerin yaşandığı ortamlarda, örgütlerin bu değişimi yakalamaları için SİKY ve değişim yönetimine göre iç ve dış çevrenin koşullarına uyum sağlayacak reorganizasyon çalışmalarını yapmaları gerekmektedir.

Bu çalışma, örgütlerin misyonlarının etkin ve verimli olarak yerine getirilmesi için iç ve dış çevre koşullarında değişime uyumlu bir şekilde ana fonksiyon alanlarında reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesine yönelik yapılmıştır. Bu kapsamda, güvenlik alanında faaliyet yürüten örgüt olarak Jandarma teşkilatının ana faaliyet sahası olan suç ve suçluluk ortamında beklenen gelişmelere uygun olarak, misyon ve viyonu çerçevesinde asli görevini etkin ve verimli bir şekilde icra edebilecek yetenekli insan gücüne sahip olması için SİKY ve değişim yönetimi kapsamında, ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Örgütler, stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak iş gücünü elde etmeye ve bu iş gücünü doğru bilgi, beceri ve tutumla güçlendirmeye ihtiyaç duyarlar. Jandarma teşkilatının da, ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücünün, yeterli bilgi ve becerilerle teçhiz edilmesi ve en üst düzeyde potansiyellerini gerçekleştirmeleri için SİKY uygulamalarından da istifade etmek suretiyle, eğitim politika ve programlarında gerekli revizyon çalışmalarını yapması ve uygulaması gerekmektedir. Bu kapsamda, SİKY anlayışı ile uzmanlık, beceri ve kabiliyet öncelenerek seçimi yapılan iş gücünün, örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda; eğitimi, uygun kadrolarda istihdamı ve performanslarının sürdürülebilirliği için ödüllendirme sistemi ile doğru ilişkilendirilmesi gereklidir. Zira, çalışanın bir kurumu seçmesi, orada kalması ve yüksek motivasyonla çalışması, çalışana verilen ödüllerle de yakından ilgili olduğundan, çalışanın beklentilerinin karşılanması için maddi ya da maddi olmayan mükâfatlardan oluşan bir ödüllendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Çalışanlara daha avantajlı eğitim fırsatlarının sunulması, objektif performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi, onların performanslarını ve yenilik yapma kapasitelerini artırarak, örgütün gelişiminde etkili olmaktadır. Bu nedenle, kurumlardaki yöneticilerin, çalışanların yeni

fikirlerini, projelerini ve yeni uygulama isteklerini desteklemeleri gerekmektedir. Çalışanların yaptıkları işlerin takdir edilmesi ve ödüllendirilmesinin iş tatminini ve kurumsal bağlılığı artıracak gibi iş süreçlerinde ve çıktılarda kalitenin geliştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesiyle kurumsal verimliliğin de yükseleceği bilinmektedir. Çalışmamızda, organizasyonun temel faaliyet alanında değişime ihtiyaç duyulduğu, bununla ilgili işgücünün işe alınmasından eğitime, performans ve ödüllendirme sistemleri arasındaki ilişki ile örgütsel değişim kapsamında iletişim ve paylaşılan vizyon konularında işgörenler tarafından sorun algılandığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ulaşılan sonuçlardan güvenlik alanında faaliyet yürüten örgütlerin istifade edebileceği değerlendirilmektedir. Çalışmada yönetici konumunda yetkin bir kitleye anket uygulanmış olup suç ve suçluluk alanında literatür bölümünde geleceğe ilişkin ortaya konan varsayımlar da dikkate alınarak, tedbir geliştirilmesi ve toplumsal bir soruna çözüm önerisi sunulması açısından önem taşımaktadır. Yapılan analizler sonucunda, “Araştırmanın Varsayımları” bölümünde belirtilen, SİKY ve değişim yönetimi kapsamında gelecekte suç ve suçlulukla mücadele alanında öngörülen 14 varsayım karşılanmaktadır.

Sonuç olarak; geleceğe yönelik paradigmalarda değişmesi nedeniyle, güvenlik alanında suçu önlemenin maliyetinin suçu soruşturmanın ve bu suçun toplumda oluşturduğu zararın maliyetinden daha az bir hale geldiği anlaşılmaktadır. İşlenmiş suçların toplumsal maliyetinin parasal değerle ifade edilmesinin çoğu zaman mümkün olmadığı bir ortamda, bu değişimin farkında olmayan güvenlik örgütlerinin varlıklarını devam ettirmesi mümkün görülmemektedir. Bu nedenle, değişen güvenlik paradigmaları doğrultusunda sürekli değişiklik gösteren tehditlere karşı Jandarma teşkilatında değişim ve gelişime uyum sağlanması, suçu önleme mekanizmalarının güçlendirilmesi, toplum destekli güvenlik anlayışının yurt sathına yaygınlaştırılması, suçların soruşturulmasında insan hak ve hürriyetlerine odaklı ceza muhakemesi anlayışının ile delilden sanığa giden teknoloji destekli bilgi sistem altyapısına dayanan modelin oluşturulması için ihtisas sahibi nitelikli işgücünün istihdamına ihtiyaç vardır.

Bir örgütün uzun dönemli ve kapsamlı planlarla gelecek senaryolarını uygulayabilmesi, öncelikle nitelik ve nicelik açısından yeterli insan kaynağına sahip olmasına bağlıdır. Bu nedenle, örgüt üst yönetimleri de SİKY anlayışıyla hareket etmek suretiyle, iş gücü kaynağının işe alınması, eğitimi, kariyer planlaması, performans ve ödüllendirme yönetimi gibi konularda kritik kararları alma ve uygulama durumundadır. Suç ve suçlulukla mücadelede caydırıcılık, ancak simetrik ve asimetrik tehditlerle

mücadele edebilecek bir organizasyon yapısına sahip olunması, hedeflenen standartlarda nitelikli işgücünün modern teçhizat ile donatılması, gerekli yetenekler ile esnek ve yüksek bir hareket kabiliyetinin kazandırılması ve iş gücünün uygun yer ve zamanda, yeterli miktarda konuşlandırılması ve kullanılmasıyla sağlanabilmektedir. Bu kapsamda, Jandarma teşkilatı asli faaliyet alanı adli ve mülki görevlerinin etkin ve verimli olarak ifası konusundaki yetersizliklerini ortadan kaldıracak reorganizasyon uygulamaları ile ihtiyaç duyulan değişimi yapmak zorundadır. Söz konusu değişimin, Jandarma teşkilatının gelecekte de en etkin ve verimli bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için SİKY'yi esas alarak, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi hedefi doğrultusunda değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak şekilde etkinlik, verimlilik, kalite ve sürat prensiplerine uygun faaliyetler yürütülmelidir.

Bir örgüt ne derece etkin ve modern olursa olsun, gerek yapısındaki değişim, gerekse çevresindeki diğer örgütlerle etkileşimi, örgütlerde sürekli yenilenmeyi gerekli kılar. Örgütün etkinliğini ve verimliliğini doğrudan etkileyen unsurları değiştirerek, örgütsel değişimi sağlamanın en sık kullanılan yöntemlerinden bir tanesi de reorganizasyonlardır. Örgütte işgörenler reorganizasyonların en temel unsurlarıdır. Örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından işgörenlerin faaliyet alanlarında yeterli bilgi birikimi ve yeteneğine sahip olmaları kilit bir öneme sahiptir. Bu kapsamda, tezin araştırma bölümünde ulaşılan sonuçlardan hareketle;

- Personel seçimi ve işe alma işlemlerinin uzmanlık ve beceriyi esas alacak şekilde reorganize edilmesi,

- Jandarma teşkilatının suçla mücadele konusunda etkinlik ve verimliliğinin sağlanması için ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon yapılarak, ihtisaslaşma ile ilgili temel branşları, ihtisas dalları ve ihtisas alt dalları aşağıda Tablo 40'da verildiği şekilde düzenlenerek, uygulamaya geçilmesi ve SİKY kapsamında, bu sisteme uygun yetenekli işgücünün işe alınması, eğitilmesi, istihdamı ve örgütte tutulması için uygun şartların oluşturulması,

- Jandarmanın emniyet ve asayişe yönelik devlet organizasyonu içinde mevzuatla kendisine verilen görevlerini etkin ve verimli olarak ifa etmesi için mevcut ihtisaslaşma sisteminin reorganize edilerek, emniyet ve asayiş hizmetlerinin yürütülmesinde mülki (önleme) ve adli görevler açısından asli unsur olan İl J.K.lıklarında suç ve suçlulukla mücadele alanında ihtisaslaşmak suretiyle etkinliğin sağlanması için Jandarma ihtisaslaşma sisteminde aşağıda Tablo 40'da önerilen branş, ihtisas ve ihtisas alt dallarının uygulanmasına geçilmesi önerilmektedir.

Tablo 40: Reorganize Edilmesi Önerilen Jandarma İhtisaslaşma Sisteminde Mevcut ve Önerilen Branşlar, İhtisaslar ve İhtisas Alt Dalları

ÖNERİLEN JANDARMA İHTİSASLAŞMA SİSTEMİ			
Temel Branşlar (önerilen)	Önleyici (mülki) kolluk hizmetleri (önerilen)		
	Adli kolluk hizmetleri (önerilen)		
Önleyici (Mülki) Kolluk Temel Branşındaki İhtisas Dalları (önerilen)	Karakol hizmetleri (önerilen)		
	Terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri (önerilen)		
	Koruma hizmetleri (önerilen)		
	İstihbarat hizmetleri (mevcut)		
	Trafik hizmetleri (mevcut)		
	Siber suçları tespit ve önleme hizmetleri (önerilen)		
	Cezaevi hizmetleri (önerilen)		
Adli Kolluk Temel Branşındaki İhtisas Dalları (önerilen)	Asayiş suçları (önerilen)		
	Kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele (KOM) (mevcut)		
	Terörle Mücadele Hizmetleri (<i>Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.</i>) (önerilen)		
	Olay yeri inceleme (mevcut)		
	Siber suçlarla mücadele hizmetleri (önerilen)		
	Narkotik suçlarla mücadele hizmetleri (önerilen)		
	Göçmen kaçaklığı suçları ile mücadele hizmetleri (önerilen)		
	İnsan ticareti suçları ile mücadele hizmetleri (önerilen)		
	Adli bilişim hizmetleri (önerilen)		
	Sualtı arama/kurtarma hizmetleri (önerilen)		
Önleyici (Mülki) Kolluk Temel Branşı (önerilen)	Terör ve Toplumsal Olaylara Müdahale Hizmetleri İhtisası (önerilen)	İhtisas Alt Dalları (önerilen)	Özel harekât (önerilen)
			Doğal afetlerde arama ve kurtarma (mevcut)
			Rehine kurtarma (<i>özel operasyon</i>) (önerilen)
			Komando (önerilen)
			Uzlaşmacılık (önerilen)
			Kriz yöneticiliği (önerilen)
			Toplumsal olaylara müdahale (önerilen)
	Koruma Hizmetleri İhtisası (önerilen)	İhtisas Alt Dalları (önerilen)	Bina/Tesis koruma hizmetleri (önerilen)
			Şahıs koruma hizmetleri (önerilen)
			Tanık koruma hizmetleri (önerilen)
	İstihbarat Hizmetleri İhtisası (mevcut)	İhtisas Alt Dalları (mevcut)	A faaliyetleri (<i>Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.</i>) (mevcut)
			B faaliyetleri (<i>Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.</i>) (mevcut)
			C faaliyetleri (<i>Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.</i>) (mevcut)
			D faaliyetleri (<i>KOM birimlerinin teşkilatlanması dikkate alınarak değerlendirilmelidir.</i>) (mevcut)
			Siber istihbarat hizmetleri (önerilen)
ÖNERİLEN JANDARMA İHTİSASLAŞMA SİSTEMİ			
Adli Kolluk Temel Branşındaki İhtisas Dalları (önerilen)	Asayiş Suçları İhtisası (önerilen)	İhtisas Alt Dalları (önerilen)	Öldürme/Yaralama (önerilen)
			Hırsızlık (<i>araç, malzeme vb.</i>) (önerilen)
			Hırsızlık (<i>işyeri, konut vb.</i>) (önerilen)
			Yağma ve dolandırıcılık (önerilen)
			Kadına şiddet ve çocuk istismarı (önerilen)
			Kayıp ve aranan şahıslar (<i>organ mafyası, kaçırma vb.</i>) (önerilen)
			Ahlak ve cinsel suçlar (önerilen)
	KOM İhtisası (mevcut)	İhtisas Alt Dalları (önerilen)	Kaçakçılık (<i>akaryakıt, silah, tütün, maden vb.</i>) (önerilen)
			Mali suçlar (<i>suç gelirleri ile mücadele</i>) (önerilen)
			Bilişim suçları (önerilen)
			Terörizmin finansmanının engellenmesi (önerilen)
	OYİ İhtisası (mevcut)	İhtisas Alt Dalları (önerilen)	Patlayıcı madde (önerilen)
			İz inceleme/iz izleme/delil bulma (önerilen)
			Adli Bilişim (önerilen)
			Olay yeri inceleme (mevcut)

Not: Araştırma yapıldığında, Jandarma teşkilatında mevcut olan ihtisas dalları tabloda, parantez içinde (mevcut) şeklinde, araştırma sonucunda reorganize edilmesi önerilen branşlar, ihtisas dalları ve ihtisas alt dalları ise çizelgede parantez içinde (önerilen) şeklinde belirtilmiştir.

Araştırma sonucunda önerilen ihtisaslaşma sisteminin SİKY ve değişim yönetimi kapsamında, reorganizasyon ihtiyaçlarının sürekli takip edilmesi ve Jandarma teşkilatının misyonunu etkin olarak sağlayacak şekilde, suç ve suçlulukla mücadele alanında gelişmelerin izlenerek günün koşullarına uyumlulaştırılması konusunda, J.Gn.K.lığında bir birim oluşturulması gerekmektedir. Oluşturulacak birim tarafından ihtisaslaşma sistemindeki ihtisas alanlarının ilgili daire ve başkanlıklarla koordine içerisinde reorganize edilmesi ve geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, oluşturulması önerilen birime destek olmak üzere, karar destek, keşif-gözetleme, istihbarat, araç ve gereçler ile silah sistemlerindeki teknolojik gelişmeleri takip biriminin de yine J.Gn.K.lığında teşkil edilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlarla birlikte, sistemin etkin ve verimli olarak sürdürülebilirliğinin temini kapsamında, ihtisaslaşma sisteminde istihdam edilecek çalışanların ihtisas alanlarında bilgi birikimlerini paylaşımları ve teknolojik ve bilimsel alandaki güncel gelişmeleri takip edebilmeleri için konu ile ilgili iletişim sisteminin oluşturulması sonucuna ulaşılmıştır. SİKY ve değişim yönetimi kapsamında, Jandarma ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon ihtiyacı konusunda yapılan araştırma ile Jandarma teşkilatının güvenlik alanında misyonunu etkin ve verimli olarak ifa etmesi için gerekli değişim alanları belirlenmiştir. Araştırma sonucunda; mevcut ve gelecekteki tehdit durumu dikkate alınarak;

- Tablo 40’da tespit edilen ihtisas ve ihtisas alt dalları ile ilgili görev alanlarında ihtiyaç durumunun incelenmesi ve her ihtisas ve ihtisas alt dalı için ayrı ayrı araştırma yapılması,

- Suç ve suçlulukla mücadele etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması için ülke coğrafyasının en ücra köşesine kadar yaygın bir şekilde teşkilatlanmış olan Jandarma Karakollarının, işlenen suçların soruşturulması konusunda ihtisaslaşmayı gerektiren adli hizmetlerden ziyade, suçun önlenmesi konusunda ihtisaslaşması ve bu alanda görev icra etmesi, adli hizmetlerle ilgili görevlerin ise, İlçe ve İl J.K.lıkları bazında, nitelikli ve yetenekli personelin Tablo 40’da önerilen ihtisas alanlarında yetiştirilip, istihdam edildiği birimler tarafından yürütülmesi,

- İhtisaslaşma sisteminin etkinliği ve verimliliği için yetersiz olduğu tespit edilen eğitim politika ve programlarını reorganize ederek, faaliyetlerinin geleceğe uygun, sağlıklı ve yeterli bir seviyeye ulaştırılması maksadıyla, SİKY açısından ayrı bir çalışma yapılması ve konunun detaylı olarak incelenmesi,

- SİKY kapsamında, performans yönetimi ile ödüllendirme sistemi ilişkisinin esaslarının belirlenmesi ve Jandarma teşkilatının vizyonu ile uyumlaştırılması konusunda çalışma yapılması,

- Jandarma teşkilatında işgörenlerin üst yönetimle iletişim etkinliğinin performans ve moral değerlerle ilişkileri konusunda araştırma yapılması,

- Örgütsel değişim açısından Jandarma teşkilatında takım çalışması, çalışanların kararlara katılımı ve yeniliğe karşı direnç konularında araştırma yapılarak, ihtisaslaşma sisteminin etkinliği ve verimliliğine etkilerinin incelenmesi önerilmektedir.

Reorganizasyon uygulamalarının başarısızlık nedenleri araştırıldığında; yapılan çalışmalardan elde edilen bulgular, genel olarak reorganizasyonların işgörenleri ikinci planda tuttuğunu, işgörenlerle bilgi paylaşımında bulunulmadığını, fikirlerinin alınmadığını, ulaşılması hedeflenen organizasyon yapısı hakkında kendilerine eğitim hizmeti verilmediğini ortaya çıkarmaktadır. Başarılı reorganizasyonlar için, yöneticilerin örgüt kültürü, sistem ve süreçlerindeki değişimi bütüncül bir yaklaşımla ele almaları gerekmekte olup araştırmada öngörülen reorganizasyonun başarılı olması için yaşanacak değişiklikler hakkında işgörenlerin kesin ve açık bilgilere sahip olmaları sağlanmalıdır. Bu kapsamda, yeni teknoloji, süreç ve yöntemler açık ve kesin bir şekilde işgörelere bildirilmeli, değişikliğin niteliği, işgörelere getireceği yararlı durum ve sonuçlar açıklanmalıdır. Mümkünse, değişikliktten etkilenen işgörelerin değişikliğin bizzat geliştirilmesine ya da uygulama safhasına katılarak bu konuda söz sahibi olmalarına çalışılmalıdır. Böylece işgörelere, kendilerinin de geliştirilme ve uygulama safhasında yer aldıkları değişikliğin savunucusu olacaklar ve reorganizasyonun amacına ulaşmasına destek sağlayacaklardır.

Bu araştırma, Jandarma teşkilatının suç ve suçlulukla etkin mücadelesinin temelini oluşturması açısından önem arz etmektedir. Yurt genelinde güvenliğin sağlanmasında Jandarma teşkilatı ile birlikte asli görevli olan diğer kolluk teşkilatlarının da ihtisaslaşma sistemleri ile ilgili kurumlarında benzer çalışmayı yaptırımlarının, ülkenin iç güvenliğine ve vatandaşların huzurunun teminine olumlu etkisi açısından ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Ayrıca, güvenlik üreten bir kurum olarak, Jandarma teşkilatının vizyonu kapsamında misyonunu etkin ve verimli olarak yürütebilecek organizasyon yapısına sahip olması için ihtisaslaşma sistemini doğrudan etkileyen; lojistik, maliye, havacılık, muhabere ve bilgi sistemleri gibi destek sistemlerinin her birinin misyonları ile ilgili reorganizasyon konusunda araştırma yapılması önerilmektedir.

KAYNAKLAR

KİTAP, DERGİ VE RAPORLAR

- Adair, J. (2003). *Etkili Değişim – Rekabetin Önünde Nasıl Durulur?*, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akal, Z. (2000). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, (Ankara: MPM Yayınları), No: 473, 4. Basım.
- Akat İ. ve Budak G. (1999). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Akgün, İ. (2009). *Uluslararası Suçlar ve Suç Örgütlerinin Küresel ve Bölgesel Etkileri: Uluslararası Bir Aktör Olarak Suç Örgütleri*, (Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akkaya, C. ve Tükenmez, M. (2007). “İşletmelerde Finansal Yeniden Yapılanma Dinamikleri: Örnek Olay Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2.
- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C. C. (1997). *Değişim ve Bilgi Çağında Yönetim*, MESS Ya., İstanbul, s. 288-289.
- Aktan, C.C. (1999). *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (1): Değişim Mühendisliği*, Tügiad Yayını, İstanbul.
- Akyürek, S., Koydemir S., Atalay E., Bıçaksız A. (2014). *Sivil Asker ilişkileri ve Ordu-Toplum Mesafesi*, Ankara, 2. Baskı, SAGE Yayıncılık.
- Akyüz, Ö.F. (2006). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, (2. Baskı), İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Alpar, G. (2013). Güvenliğin Sağlanmasında Bir Kolluk Kuvveti Olan Jandarmanın Geçmişten Günümüze Rolü ve Dünyadaki Konumu, *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, Mayıs 2013, C. 2(1), s. 79-106
- Altunışık, R. vd. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, Geliştirilmiş 3. Baskı*, Sakarya, Sakarya Kitabevi.
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Alyot, H. (1947). *Türkiye’de Zabıta*, Kanaat Basımevi, Ankara, s.10.
- Anderson, H. A. ve Barker, D. (1996). *Effective Enterprise And Change Management*, First Edition, Blackwell Publishers Ltd. USA, s. 17.
- Appleton, D. S. (1998). “*Business Reengineering with Business Rules*”, Business Process Change: Reengineering Concepts, Methods and Technologies, Editörs: Varun Grover, William J. Kettinger, Idea Group Publishing, USA.
- Arıkan, S. (2001). “*Liderlik*”, Yönetim ve Organizasyon, (Ed. Salih Güney), Nobel Yayınları, Ankara.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, Ankara, Asil Yayını.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3rd Edition, Kogan Page, London.
- Arnison, L. ve Miller, P. (2002). Virtual Teams: A Virtue for the Conventional Team, *Journal of Workplace Learning*, C.14, S.4, s.166-173.
- Aslaner, E. (2010). *Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Atiker, E. (1995). *Bireyselleşme ve Toplumsal Farklılaşma*, İstanbul, İ.Ü.E.F. Yayınları.
- Atlı, D. (2013). *Yetenek Yönetimi*, İstanbul, (2. Baskı), Crea Yayıncılık San. Ve Tic. A.S.

- Avots, I . (1969). "Why Does Project Management Fail?", *California Management Review*, s. 77-82.
- Ay, Y. (2004). *İç Göç-Suç İlişkisi Mersin Örneği*, (Yayımlanmış Yüksel Lisans Tezi), KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Aytaç, Ö. (2004). *Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C.14, S.1, s. 189-217.
- Ayyıldız, A. ve Keçecioğlu, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminden "STRATEJİK" Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm*, Ege Akademik Bakış Dergisi.
- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*, 10th Edition, USA, Wadsworth/Thomson Inc.
- Balcı, A. (2003). "Kamu Mali Yönetiminde Performans Değerlendirmesine Geçiş", Vergi Dünyası, Sayı:262, İstanbul.
- Bakan, İ. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Balkin, D.B. ve Montemayor, E.F. (2000). Explaining Team Based Pay, *Human Resource Management Review*, C.10, S.3, s.249-269.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul, Fatih Yayınevi.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul, İst.Üni.İşl.Fak. Yayını.
- Barker, J. Josvold, T., D. Andrews, i. R. (1988). "Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers: A Field Study in a Matrix Organization," *Journal of Management Studies*, s. 167-178.
- Barlett, C.A., Ghoshal, S. (1995). "Changing the Role of Top Management Beyond Systems to People," *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran: 132-142.
- Barr, P.S., Stimpert, J.L., Huff, A.S. (1993). "Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal", *Strategic Management Journal*, C:14.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık.
- Başar, D. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Rekabetçi Örgüt Kültürü Oryantasyonları İle Firma ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankaları Üzerinde Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bayer, M., Şive, O. (1996). Yeni Yaklaşımlar-Öğrenen Organizasyonlar, *Human Resources*, Kasım, s. 20-25.
- Baykal, A. N., *Türklerin Strateji Serüveni*, İstanbul, Sistem Yay., 2008.
- \$, W.J., Blinder, A. S., ve Wolff, E.N. (2003). *Downsizing in Amerika*, New York, s.7.
- Becker, B., ve Huselid, M. (2006), Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, *Journal of Management*, Cilt: 32, No. 6, 898-925.
- Bennis, W.G. (1969). *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospect*, Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- Berber, A. (2013). *Klasik Yönetim Düşüncesi*, İstanbul, Melisa Matbaacılık.
- Bilgin, K. U. (Ed:Filiz Kartal). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kamu Personel Sistemi*.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı), İstanbul, Arıkan yayıncılık.
- Bingöl, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayıncılık (9. Baskı), İstanbul.
- Bircan, İ. (2011). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, *Planlama Dergisi*, Özel Sayı.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayınları, Ankara.
- Boonstra, J. J. (2004). *Dynamics of Organizational Change and Learning*, John Wiley Sons Ltd., USA.

- Borgne, G. (2004). "La Gendarmerie Face Aux Nouvelles Exigences De La Securite-Yeni Güvenlik Gereksinimleri Karşısında Jandarma", *Nationale Defence*.
- Bowen, D. ve Lawler, E. E. (1992). The Empowerment Of Service Workers: What, Why, How, And When, *Sloan Management Review*, 33 (3, :31-39).
- Bowman, E. H. ve Singh, H. (1993). "Corporate Restructuring : Reconfiguring the Firm", *Strategic Management Journal*, C:14.
- Bozkurt, V. (2000). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bratton, J. (2001). "Strategic Human Resource Management", Human Resource Management: Theory and Practice, (ed., John Bratton; Jeffrey Gold), Lawrange Erlbaum.
- Bratton J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*, 5.Baskı.
- Becton, B. J. Schraeder, M. (2009). "Strategic Human Resource Management: Are We There Yet?", *Journal For Quality&Participation*, Vol. 31, No.4, p.13.
- Brian, Quinn J. vd. (1990) ."Beyond Products: Service-Based Strategy" *Harvard Business Review*, March-April, s.60.
- Brian C., Lines A., Sullivan K. T., Smithwick J. B., Mischung J. (2015). Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations, *International Journal of Project Management* 33 (2015), s. 1170–1179.
- Brockbank, W. (1997). "HR's Future On The Way To A Presence", *Human Resource Management*, V. 36, Is. 1, Spring s. 65.
- Brooks, I. (1995). Motivated Teams: An İntercultural Case, *Team Performance Management: An International Journal*, C.1, S.3, s.6-16.
- Broom, M. (2004). "Gücün Olumlu Yönde Kullanılması", *Executive Excellence Dergisi*, Y.8, S.86, s. 14, Mayıs 2004.
- Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, 5. Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Bulu, M. (2004). *Sektöre Rekabet Reçetesi Yazılıyor*, Hedef Dergisi, 2004, İstanbul.
- Bumin, B. (1990.) *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- Bumin, B. (2002). *İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Bumin, B. (1979). *Örgüt Geliştirme*, (Doçentlik Tezi), Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Ankara.
- Caldwell, R. (2001). "Champions, Adapters, Consultants and Synergists:the New Change Agents in HRM", *Human Resource Management Journal*, 11(2), 39-52.
- Caldwell, R. (2003). "The Changing Roles of Personnel Managers:Old Ambiguities, New Uncertainties", *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Canıa, L. (2014). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, *Economia. Seria Management*, Cilt:13 Sayı: 2.
- Casalı, G. L. (2008). Creating Managerial Ethical Profiles: An Exploratory Cluster Analysis, *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol.13, No.2, <http://ejbo.jyu.fi/>, s. 1 – 8.
- Castka, P., Bamber, C.F., Sharp, J.M. ve Belohoubek, P. (2001). Factors Affecting Successful Implementation Of High Performance Teams, *Team Performance Management: An International Journal*, C.7, S.7, s.123-134.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 42.

- Conti, B. ve Kleiner, B.H. (1997). How to Increase Teamwork In Organizations, *Training for Quality*, Cilt 5, S.1, s.26-29.
- Coştan, U. (2014). *Suç ve Suç Önleme Stratejileri Doğrultusunda Ankara İli Örneğinde Suçu Önleyici Yaklaşımlar*, (Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cummings, T.G. ve Worley, C.G. (2005). *Organization Development&Change*, 8th Edition, Pre-Press Co., USA.
- Cummings, T.G. ve Worley, C.G. (1993). *Organization Development and Change*, 5. Edi. Minneapolis.
- Çağdaş, G. (2005). *Örgütsel Değişim ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Çalıcı, C. (2016). *Bütünleşik Suç Kuramları Işığında Türkiye’de Suç Trendleri: Cumhuriyet Tarihine Retrospektif Bakış*, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü.
- Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti’ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çalışkan, N. (2010). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance, *Journal of Naval Science and Engineering*, Cilt: 6, No: 2, 100-116.
- Çavuş, M.F. ve Akgemci, T. (2008). “İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Fatih Tepebaşı ve Doğan Yörük (ed.), Sayı 20, s. 229-244.
- Çetin, Ç. (2008). “Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi”, *İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2018-15*, İstanbul.
- Çetin, C. ve Özcan, E.D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (1. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Çetin, C. (1996). *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Çoban, H. (1996). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, DPT Yayınları.
- Çoşkun, S. U. (2000). *Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı*, (Ed:Asım Balcı, Ahmet Çomaklı H. ve Göksu T., *Kamu SektöründeStratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi*, Ankara,Türk İdare Dergisi.
- Daft, L. R. (1993). *Management*, Third Edition, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, s. 371.
- Daft, R. L. (1997). *Management*, Orlando, Dryden Press, Fourth Edition.
- Daim, T. (1995). “Neden reengineering Yeniden Yapılanma”, *Önce Kalite Dergisi*, Sayı 3, s.29.
- David, Fred D. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 11th Edition, PrenticeHall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Davis, S.M. ve Lawrence, R. 1978. Problems of Matrix Organizations, *Harvard Business Review*, May-June 1978, s. 131-142.
- De Geus, A. (2002). “Geleceğin Şirketi”, *Executive Excellence Dergisi*, Y.6, S. 66, Eylül 2002, s. 15.
- De Laat, P.B. (1994). "Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis," *Administrative Quarterly*, XXIII, Mart, s. 111-136.

- Dess, Gregory G. ve Miller A. (1993). *Strategic Management*, International Edition, McGraw-Hill International Editions, New York.
- Dilden, B.D. (2010). *Değişim Yönetimi Bağlamında Ast Üst İlişkisi: Adana Teiaş Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*, Timaş Yayınevi, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*, (7. Baskı), İstanbul, Alfa Yayınları.
- Dinler, A. M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon Ve Misyon, *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl:5 Sayı:2 (Temmuz-2009).
- Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of some Literatures, *Organization Studies*, Vol. 14, Issue 3.
- Doğan, S. (2002). İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma, *Amme İdaresi Dergisi*, C.35, S.1, s.143-174.
- Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi, Sayı 1, c.1, 2017, s. 43-62.
- Doyle, P. (1998). Radical Strategies for Profitable Growth, *European Management Journal*, Vol. 16.
- Durak, İ. (2005). *Küreselleşme Sürecinde Şebeke Organizasyonlar ve Denizli Tekstil İşletmeleri Uygulaması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Düren, A. Z. (2013). 2000’li Yıllarda Yönetim, İstanbul, Alfa Yayınları, 19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1), 373-406.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Efil, İ. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 7. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yönetim Teknikleri*, Alfa Akademi Basım, İstanbul.
- Efil, İ. (2006). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş 8. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Genişletilmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Genişletilmiş 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E. (1981). İşletmelerde Matriks Örgütlenme ve Sorunları, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, C.10, S.1, s.5-10.
- Erken N. ve Arın A. (2000). “Bankacılıkta Değişim Mühendisliği/ Değişim Yönetimi”, Activebanka, No:14.
- Eroğlu, F. (2010). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eroğlu, F. (2018). *Türk Yönetim Tarihi ve Düşüncesi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertürk K.Ö. ve Bulut M. (2012). “Proaktif Halkla İlişkiler Faaliyeti”, *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 1 (1):95-118.
- Ertürk, M. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım ve Yayıncılık, 1. Baskı, Ekim 1995, İstanbul, s. 227.
- Ersoy M.S. ve Ersoy A. (2011). *Kalite Yönetimi – Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Denetimi*, İmaj Yayınevi, Ankara.

- Eryiğit, B. H. (2013). “Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar Ve Stratejik Yönetim Okulları”, *Süleyman Demirel University Vizyoner Dergisi*, C.4, S.9, ss.152-172.
- Fedayi, C. C. (1998). Öğrenen Örgütler Teorisi ya da Öğrenmeyi Öğrenmek, *Yeni Türkiye*, S. 20, s. 1230-1240.
- Galbraith, J. (2001). *Designing Dynamic Organizations: A Hands-on Guide for Leaders at All Levels*. Saranac Lake, NY, USA: Amacom.
- Gareth R. J. (1998). *Organizational Theory*, 2nd Edition, Addison-Wesley Publishing Comp. USA, p.511.
- Gemlik N., Önal G. ve Taşdemir M. (2011). “Örgütsel Küçülme Yaşayan Bireylerin Statüleri ile İşten Çıkarılma Korkuları Arasındaki İlişkinin Analizi ve Medikal Cihaz Üreten İşletmeler Üzerine Uygulama”, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, Haziran, s. 43-62.
- Gencel, U. (2001). “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, s. 164-218.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.
- Goldstein, J. (1988). “A Far-from-Equilibrium Systems Approach to Resistance to Change”, *Organizational Dynamics*, Vol. 17, Issue 2.
- Goodman, R.A. (1967). Ambiguous Authority Definition in Project Management, *Academy of Management Journal*, s. 396-407.
- Gerçik, İ. Z. (2012). *Bir Yönetim Modeli: Mimar Sinan, İnsan Kaynakları ve Proje Yönetimi*, Küre Yayınları, İstanbul.
- Gilley, A., Dixon, P., Gilley, J.W. (2008). Characteristics of Leadership Effectiveness: Implementing Change and Driving Innovation in Organizations, *Hum. Resour. Dev*, Q. 19 (2), 153–169.
- Gowthrop, L.C. (1984). *Public Sector, Managements, Systems and Ethics*, Indiana Uni. Press.
- Gökbunar R., Tezcan K. ve Utkuseven A. (2002). “Yeniden Yapılanma veya Yeniden Yapılanma: Vergi İdaresi ve Denetimi İçin İşte Bütün Mesele Bu”, *Çağdaş Bir Vergi Ortamı Oluşturmak İçin: Türkiye’de Vergi İdaresi ve Vergi Denetimi Nasıl Yapılandırılmalıdır?*, *Maliye Hesap Uzmanları Vakfı Yayınları*, Yayın No:13, Ankara.
- Göker, M. (1996). *2000’li Yıllarda Kamu ve Özel Sektörde Yeniden Yapılanma*, Tügiad Yayınları, İstanbul.
- Göksel, A. (2002). *İşletme Yönetimi*, 2.Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Greenberg, J. (2002). “Managing Behavior in Organization”, 3 ed., Prentice Hall, s.308.
- Grieves, J. (2000). “Navigating Change Into The New Millennium: Themes And Issues For The Learning Organization”, *The Learning Organisation*, V. 07, Is.2, s. 3.
- Güçlü, N. (2003). “Stratejik Yönetim”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, S. 61-85.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Güngör, E. (2010). *Kültür Değişmesi ve Milliyetçilik*, İstanbul, Ötüken Neşriyat.
- Gül S.K. ve ALAÇ A.E. (2014). *Güvenli Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayını.
- Gül S.K. ve Alaç A.E. (ed.). (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler*, Sebahattin Gültekin, Seçkin Yay., Ankara.
- Gül S.K. ve Alaç A.E. (ed.). (2014). *İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirilmesi*, Zeki Pamuk, Seçkin Yay., Ankara.

- Güvenç G.A. ve Carroll R.L. (1995). Culture, Strategy And Teamwork: The Keys To Organizational Change, *Journal of Management Development*, C.14, S.8, s.4-18).
- Hammer L. V. (Çev. Mehmet Ata). (1966). *Osmanlı Devleti Tarihi*, C. 1, Milliyet Gazetesi Yayını, İstanbul, s.5.
- Hammer, M. (1990). “Reengineering Work: Don’t Automate, Obliterate”, *Harvard Business Review*, July-August, s. 104-112.
- Hammer, M. ve Champy, J. (1994). Reengineering The Corporation A Manifesto For Business Revolution, *Harper Collins Publishers*, NewYork.
- Hammer M. ve Champy J. Çeviren: Sinem Göl. (1994). *Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Manifesto*, İkinci Baskı., Sabah Yayınları, İstanbul.
- Hammer M. ve Champy J. (çev. Sinem Gül). (1996). *Değişim Mühendisliği*, 3. baskı, Sabah Kitapları, İstanbul.
- Harrison, D. (2001). “Kalıcı Değişim”, *Executive Excellence Dergisi*, Y.5, S.49, Nisan 2001.
- Harwey, D.F and Brown, D. R. (1988) *An experiential approach to organization development*, 3rd Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, p.157-158
- Hatipoğlu, Z. (1993). *Temel Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayını, İstanbul.
- Hassner-Nahmias, A., Crawford, L.H. (2008). Project Manager or Change Manager: Who Should Be Managing Organizational Change? *Proceedings of the PMI Research Conference, Warsaw Poland. Project Management Institute*, Newtown Square, PA.
- Helriegel, J. ve Slocum, W. Jr. (1976). Organizational Behavior Contingencies Wiews, *West Publishing Co.*, s, 230-231.
- Helvacı, M.E. (2003). “Örgüt Geliştirme Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 173-183.
- Hill, W. L. Charles; Gareth R. Jones. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*, Eighth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Hitt, Michael A., Ireland R. Duane ve Hoskisson Robert E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 7th Edition, Thompson, United States.
- Hitt, Michael A., Black J. Stewart, Porter Lyman W. (2009). *Management*, Second Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hodgetts, R.M. (1980). Modern Human Relations, *The Dryden Press*, Hinsdaie Illinois, s. 401.
- Hornstein Henry A. (2015). The Integration of Project Management and Organizational Change Management is Now a Necessity, *International Journal of Project Management*, 33, 291–298
- Hussey, D. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*, Çev. Tülay Savaşer, 1. Baskı, Etkin Yönetim Dizisi, Rota Yayınları, İstanbul, s. 299.
- Işıl, B. (1965). *Reorganizasyon ve Modern Sevk ve İdare*, Ayyıldız Matbaası, Ankara.
- İren, Ü.Y. (2006). *Kent Dışı Alanlarda Güvenlik Sorunu ve Jandarma*, (Yüksek Lisans Tezi), Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- İslamoğlu, G. (2002). Başarılı Şirket Küçülmeleri, *Öneri*, Cilt 5, S. 18, İstanbul, s. 95-105.
- İslamoğlu, A.H. ve Alınacı, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayınları, Ankara.
- Jauch, Lawrence R. ve Glueck, William F. (1988). *Strategic Management and Business Policy*, Third Edition, McGraw-Hill International Editions, New York.

- J.Gn.K.lığı. (2018). Strateji Başkanlığı, Büyü Veri, Yapay Zekâ, Otonom ve Robotik Sistemler, Karar Destek Sistemleri, *Kurum İçi Raporu*.
- Jiang J. ve Klein G. (2000). Effects of Downsizing Policies on İş Survivors' Attitude and Career Management, *Information & Management*, Vol. 38, Iss. 1, pp. 35-45.
- Jones, R.A., Jimmieson, N.L., Griffiths, A. (2005). The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: the Mediating Role of Readiness for Change. *J. Manag. Stud.*, 42 (2), 361–386.
- Kaçmaz R. ve Serinkan C. (2016). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki: Eğitim Kurumları Örneği”, *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, s. 132-157.
- Kalaycı, Ş. (2006). “Faktör Analizi”, Şeref Kalaycı (ed.) SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Kalkandelen, A. H. (1976). *İşletmelerde Ve Kamu Kurumlarında Norm Kadro ve Reorganizasyon*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını.
- Kanawattanachai, P. ve Yoo, Y. (2002). Dynamic Nature of Trust in Virtual Teams, *Journal of Strategic Information Systems*, C.11, S.3-4, s.187-213.
- Kanbur, A. (2008). “Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.3, s.387-404.
- Kandemir, B. (2004). *Yeniden Yapılandırma Açısından Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Özelleştirilen İşletmelerde Yapılan Bir Araştırma*, (Yayımlanmış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kavrakoglu, İ. (2014). *Kaizen / Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, Kalder Yayını, İstanbul.
- Keçecioğlu, T. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Yoluyla Rekabetçi Avantaj Kazanmak*, İstanbul, Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Ketel, C. (2003). The Development of the Cluster Concept – Present Experiences and Further Developments, *New Conference on Cluster*, Germany, s. 4–12.
- Knights D., and Willmott H. (2000). *The Reengineering Revolution Critical Studies of Corporate Change*, Sage Publications, London, s.1.
- Kılıç, M. (2001). “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi”, *Yönetim ve Organizasyon* (Ed. Salih GÜNEY), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Kırel, Ç. (1998). Örgütlerde Güç Kullanımı, *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No. 1031, Eskişehir.
- Kocabaş, F. (2005). “Endüstri ilişkilerindeki dönüşüm”, *D.P.Ü Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 34.
- Koç C. (2007). *AB Üyelik Sürecinin Kolluk Mevzuatı ve Uygulamaları Üzerine Etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış- Klasik-Modern Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 6. Baskı.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış- Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul, 8. Baskı.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, (14. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Koçer, M. (1970). *İşletmelerde Beşeri Münasebetler*, Ders Notları, Ankara.
- Koparan, N. (2007). *Türk Jandarma Teşkilatı (1908-1923)*, (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Ankara Üniversitesi İnkılap Tarihi Enstitüsü, Ankara.
- Kuah, A.T. H. (2002). Cluster Theory and Practice: Advantages fort he Small Business Locating in a Vibrant Cluster, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol.4, Iss. 3, s. 206 – 226.

- Lankford, W.M.. (2000). "Benchmarking: Understanding the Basics", *Coastal Business Journal*, Issue 1, s. 57-62.
- Lee, D. R. and P. J Sweney. (2001). "An Assessment of Influence Tactic Used by Project Managers", *Engineering Management Journal*, 13(2), pp.13-23.
- Lengnick-Hall, Mark L. and Cynthia A. Lengnick-Hall. (1988). "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and Proposed Typology", *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.
- Lipnack, J. ve Stamps, J. (1995). *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*, John Wiley and Sons Inc: New York, 1997.
- Luthans, F. *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York.
- Maksimovic, M. (2003). *Strategic Human Resource Management In International Management*, Strategy Menadzment, Vol:7, No:1-2/September, Faculty of Economics, Subotica, s. 160-162.
- Mangenelli, R. L. ve Klein, M. M. (1994). "Your Reengineering Toolkit", *Management Review*, S. 83.
- Mangenelli R, L., ve Klein, M. M. (1994). "*The Reengineering Handbook A Step By Step Guide To Business Transformation*", Amerikan Management Association, New York, , s.8-11.
- Marquardt, M., Berger, N., ve Loan P. (2004). *HRD in The Age of Globalization: A Practical Guide to Workplace Learning in The Third Millennium*, New York, NY: Basic Books.
- Mawer, D. (2003). "Enlivening analysis through performance: Practising set theory", *B. J. Music Ed.*, Cambridge University Press, Vol. 20, No. 3.
- Mcquade, S. (2006). "Technology-Enabled Crime, Policing and Security", *The Journal of Technology Studies*, dergisinde yayımlanan makale.
- Mills, D. Q. (1991). *Rebirth of the Corporation*, John Wiley & Sons Publishing, England. s. 20-50.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Pres, New York.
- Mutlu, Ö. (2006). *Kamu Düzeninin Sağlanmasında Jandarma – Polis İlişkileri*, (Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.
- Naisbitt, J. ve Aburdene, P. (1985). *Re-inventing the Corporation*, Warner Books, USA.
- Newbold, P. (2002). *İşletme ve İktisat İçin İstatistik*, Çev. Ü. Şenesen, 4.b., *Literatür Yayınları*, İstanbul.
- Nohutçu, A. (2008). "Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Uygulama Girişimleri", 1. *Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu*, Sakarya.
- Okçabol, D. (1939). *Meslek Tarihi*, III. Kitap, I Ks., Polis Enstitüsü Yay., Ankara, s.58.
- Orak, C. Ç. (2012). "Kamu Kurumları ve Uzmanlık İlkesi (Kuram ve Uygulamaya İlişkin Gözlemler)", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, C. XVI, S.4
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi çağında yönetim*, Nobel Basım Yayınları, İstanbul.
- Öğüt, A., Demirsel, T. ve Akgemci, T. (2004), *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 12.
- Öğüt, A. ve Sevinç, İ. (2008). *Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret*, Haziran.
- Öneren, M. (2008). "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, s. 163-178.
- Özalp, İ., Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 951, Anadolu Üniversitesi Basımevi.

- Özalp, İ., Şakar N. ve Haşit, G. (1992). “Reorganizasyonun İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon ile İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt x, S.1-2.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, (5. Baskı), Ankara, PegemA Yayıncılık.
- Özgener, Ş. (2000). “Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, No: 2, Ankara.
- Öztürk, M. ve Temgilimoğlu, D. (2006), *Örgütsel Küçülmenin İşgörenlere Etkisi: Bir Kamu Hizmet Sektörü Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Patchson, A. (2014). “Bir Şirket İçin İK Ne Kadar Değerlidir? Bir Çalışan İçin İK Ne Kadar değerlidir? Bir İK İçin Ne Kadar Değerlidir?”, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi* (HR dergi, S.01, s.36, Kasım-2014.
- Peckham, M. (1996), Teams: Wrong Box, Wrong Time, *Management Development Review*, C.9, S.4, s.26-28.
- Pekdemir, I., *Benchmarking Kıyaslayarak Öğrenmek*, ARC Yayınları No:8, İstanbul, 2000.
- Petrozzo, Daniel D. ve Stepper, John C. (1994). *Successful Reengineering*, International Thompson Publishing Co., USA.
- Phillips, Paul A. (1999). “Performance Measurement Systems and Hotels: A New Conceptual Framework”, *Hospitality Management*, 18, ss. 171-182.
- Pira, A. (2000). *Değişim Kesişim İletişim – Halkla İlişkiler Süresi Açısından Bir Değerlendirme*, İzmir.
- Pohl, Gerhard, Djankov, Simeon, Anderson, Robert E. (1996). *Restructuring Large Industrial Firms in Central and Eastern Europe: An Empirical Analysis*, World Bank Technical Paper No. 332, USA.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi*, (Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Porter, Michael E. (1990). “New Global Strategies for Competitive Advantage”, *Planning Review*, Vol. 18, No. 3, May/June, pp. 4-14.
- Ramazanoğlu, F ve Bahçeci, B. (2006), *Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*.
- Raineri Andrés B. (2011). Change Management Practices: Impact on Perceived Change Results, *Journal of Business Research*, 64, 266–272.
- Jaffar R., Zairi M., ve Jarrar Y.F. (2000). “The Application of Graphical Techniques in Evaluating Benchmarking Partners”, *Benchmarking An International Journal*, Vol. 7, No. 4, ss. 304-314.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Uygulama Örnekleriyle* (5. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Salt, A. (2002). “*Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri*”, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıhan, İ. H. (1998., *Teknoloji Yönetimi*, Desnet, Gebze.
- Saruhan, Ş. C., Yıldız, M. L. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama*, 1. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.

- Saylı H., Kurt M. ve Baytok, A. (2006). “Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 16.
- Schonberger, R.J. (1996). "Strategic Collaboration: Breaching the Castle Walls," *Business Horizons*, Mart, s. 20-26.
- Sekaran, Uma (1999). *Research Methods For Business: A skill building approach*, (3. Basım). New York: John Wiley and Sons Inc.
- Selen, D. ve Hatipoğlu, C. (2009). “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına İlişkin Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 23, Sayı:2.
- Senge, M. P. (1998). *Beşinci Disiplin*, Çev. A. İldeniz, A. Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 6. Baskı, İstanbul.
- Senge, M.P. (2011). *Beşinci Disiplin*, (15. Baskı), İstanbul, Yapı Kredi Yayınları.
- Sense, A. J. (2003). Learning Generators: Project Teams Re-conceptualized, *Project Management Journal*, 34(3), pp. 3-15.
- Serinkan, C. ve Arat G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Seymen, O.A. ve Bolat, T. (2002). *Örgütsel Öğrenme*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sığır, Ü. ve Gürbüz, S. (2013). *Örgütsel Davranış*, (1. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Sohal, A.M., Terziovski, M. ve Zutshi, A. (2003). Team-Based Strategy at Varian Australia, *Technovation*, C.23, S.4, s.349-357.
- Standish Group. (2013). Chaos Report, Retrieved from <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf>.
- Stebbins, Robert A. (2001). *Exploratory Research in the Social Sciences*, Sage University Papers Series On Qualitative Research Methods, Vol. 48, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Suramer, C.E. ve J.J. O'Connell. (1976): The Managerial Mind, Richard D. Irwin Inc., s. 239.
- SDÜ, Vizyoner Dergisi. (2011). *The Journal of Visionary*, C.3, Sayı:5, s.148-172.
- Sürgit, K. (1972). *Türkiye’de İdari Reform*, TODAİE Yayınları No.128, Sevinç Matbaası, Ankara.
- Swaim, R. (2011). *Bir Strateji Ustası: Peter Drucker*, Çev. Ümit Şensoy, İstanbul, T.İş Bankası Yayınları.
- Şahin, E. (2018). *Dersaadet Polis Mektebi: Zamana ve Mekana Sıgmayan Polis Eğitim ve Öğretim Kurumu*, Polis Akademisi Yayınları, 1. Baskı, Ankara.
- Şahin, M. (1982). “Yönetimde Yeniden Düzenleme”, *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, C. 18, S.1.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şığva, Y. (2001). *Küreselleşme ve Reorganizasyon İhtiyacı: Erzurum Aşkale Çimento Sanayi T.A.Ş.’de Bir Uygulama*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, 7. Baskı, Konya.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, (13. Baskı), Konya, Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme (Örnek Uygulamalar)*, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Taşel, İ. (2013). *Düşüncenin Canı (İş Dünyasında Başarı İçin Kısa Sözler)*, 1. Baskı, Ocak 2013, Final Yayıncılık.

- Taşlıyan, M. ve Karayılan, D. (2004). “*Organizasyonlarda Değişim ve Yönetimi*”, Çağdaş Yönetim Yaklaşımlar, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Editör: İsmail Bakan, Beta Yayınları, İstanbul.
- Tataroğlu, M. ve Subaşı, E. (2009). Kolluk Güçlerinde Modernleşme: Muğla Örneğinde Turizm Jandarması Yapılanması, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi*, C.16, S.2
- Thaens, M., Bekkers, V.J.J.M. and Van Duivenboden H.P.M. (1997). “*Business Process Redesign and Public Administration: A Perfect Match*”, Beyond BPR in Public Administration, Editörs: J.A. Taylor, I. Th. M. Snellen and A. Zuurmond, IOS Press, USA, s.21.
- Tikici, M., Aksoy, A.ve Derin, N. (2006). “Toplam Kalite Yönetiminin Radikal Unsurlarından Biri Olarak Yalın Yönetim”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.5, S.15, s.20-33.
- Tillman, Audrey Boone (2014). “Motive Ettiğiniz Sürece ‘burada’ Kalacaklardır! Şirket ve Çalışan Arasındaki Bağ Kuran ‘motive eden lider’dir.”, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi* (HR dergi, S.01, s.52, Kasım-2014.
- Timur, H. (2008). *Organizasyon, Reorganizasyon, İş Tanımları ve Norm Kadro: Kurumsal ve Uygulamadan Örneklerle*, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Toffler, A. (1995). “Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, Üçüncü Dalganın Politikası.”, (Çev: Z. Dicleli), *Türk Henkel Dergisi Yayınları*, 3, 88.
- Tokat, B. (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No:6, Kütahya.
- Torlak, N.G. (2008). *Organizasyon Teorileri*, (1. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Tortop, N., Aykaç B., Yayman H. ve Özer M.A. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Tosun, K. (1987). *İşletme Yönetimi*, (4. Baskı), İstanbul, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Tosun, K. (1962). “Devlet Maliyesinde Reorganizasyon ve Rasyonalizasyon Problemi”, *İstanbul Üniversitesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları Dergisi*, Cilt:8, Sayı:1.
- Towsend, A.M., De Marie, S.M. ve Hendrickson A.R. (1998). Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future, *Academy of Management Executive*, C.12, S.3, s.17-29.
- Tunç, H (2008). *Polisin Suç Olgusuna Bakışı ve Suça Karşı Uzmanlaşma Çalışmaları*, (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Antropoloji (Sosyal Antropoloji) Anabilim Dalı, Ankara.
- Tunçer, P. (2011). *Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri*, Çev. Ümit Şensoy, Bursa, Ekin Yayınları.
- Tunçer, P. (2011). “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, *Sayıştay Dergisi*, 80, 57-83.
- Tunçer, P. (2012). “Değişen İnsan Kaynakları Anlayışında Kariyer Yönetimi”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2012, 31(1), 203-233.
- Tunçer, P. (2013). “Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2013, 32(1), 373-406.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*, (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Turner, J.R. and Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on projects: a Literature Review, *Proj. Manag. J.*, 36 (2), 49–61.

- Turunç, Ö. (2006). *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkileri ve Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Tutar, H. *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, (2000). İstanbul, Hayat Yayınları,
- T.C. İçişleri Bakanlığı Jandarma Genel Komutanlığı, *2014 Yılı Faaliyet Raporu*, Ankara İçişleri Bakanlığı Stratejik Planı, 2015-2019, T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, (2013). *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)*, Ankara.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Gözden Geçirme Notları, (2013). Sayı: U.17.2/407, 28.02.2013, *İktisadi Raporlama ve İstatistik Müdürlüğü*, (www.tobb.org.tr).
- Türkiye İstatistik Kurumu, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, (2011). Sayı: 10736 27/01/2012 10:00, Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü, T.C. Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı, (<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=10736>, (11.04.2018).
- Türkiye İstatistik Kurumu, Motorlu Kara Taşıtları, Temmuz 2015. Sayı: 18769, 16 Eylül 2015, Saat: 10:00; <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18769>, (16.09.2015).
- Türkiye İstatistik Kurumu, 2018-2080 Nüfus Projeksiyonu Raporu,
- Türkiye Uyuşturucu ve Uyuşturucu Bağımlılığı İzleme Merkezi (TUBİM) (2014). T.C. İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü, Kaçakçılık ve Organize Suçlarla Mücadele Daire Başkanlığı, *Türkiye Uyuşturucu Raporu*
- Türksoy A. ve Türksoy S.S. (2007), “Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmas: Çeşme İlçesinde Turizm Belgeli Otel İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, s. 83-104.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs/Population Division, World Population Prospects: The 2015 Revision, Key Findings and Advance Tables, *Economic and Social Affairs*, United Nations, 29 July 2015, New York.
- Birleşmiş Milletler Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR) (2015). *Küresel Eğilimler Raporu Basın Açıklaması*, 18 Haziran 2015, <http://www.unhcr.org.tr/?content=640>.
- Ülgen H. ve Mirze S.K. (2013). *Stratejik Yönetim*, (6. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.
- Ünsal, Ö.F., (2012). “İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Roller: Değişim Ajanı Bağlamında Bir Değerlendirme”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Güz 2012, Cilt:8, Yıl:8, Sayı:2, 8:83-105.
- Mieghem, V. vd. (1999). “*Coordinating Investment, Production, and Subcontracting*”, *Management Science*, S.7, Sh. 954-967.
- Vardar, A. (2001). *Yeniden Yapılanma Stratejileri*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Yalçın A. (2002). *Değişim Yönetimi*, Nobel Kitabevi, İstanbul.
- Yalçın İ. (2005). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri*, 2. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Yalçın, N. (2007). *İşletmelerde Yeniden Yapılanma Sürecinde Bilgi Teknolojileri Yönetiminin Yeri: Halkla İlişkiler Süreci Açısından Bir Değerlendirme*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Yapıcı, N. vd. (2011). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme, *Business and Economics Research Journal*, S.4, ss. 97-113.

- Yauch, C.A. (2007). Team-Based Work And Work System Balance İn The Context Of Agile Manufacturing, *Applied Ergonomics*, C.38, S.1, s.19-27.
- Yavan, Ö (2012). “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 32 Eylül – Ekim 2012.
- Yeloğlu, O. H. (2008), “Örgütlerde Yapısal Stratejik Konfigürasyonlar: Koşul Bağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler”, *Osmangazi Üni. İİBF Dergisi*, Ekim 2008, C.3. S.2, Eskişehir.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Yeşil S. ve Güven M. (2004). “Değişim Mühendisliği (Reengineering)”, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Editör: İsmail Bakan, Beta Yayınları, İstanbul.
- Yıldırım A., ve Şimşek H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım A., ve Şimşek H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım A., ve Şimşek H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (8. Baskı), Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, M. (2006), *Küreselleşme ve Türk işgücü Piyasasının Yapısı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz M. ve Akdeniz B. (2014). “Kolluk Üzerine Notlar...”, *Jandarma Dergisi* S.138 s.10-17, J.Gn.K.lığı Basımevi, Ankara, Ocak 2014.
- Yurdugül, H. (2005). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerliği için Kapsam Geçerlik İndekslerinin Kullanılması. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*, Denizli.
- Yurtseven, H.R. (1995). *Stratejik Yönetim Sürecinde Misyona Belirlenmesi ve Bir Uygulama: Çanakkale Kenti*, (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel, Ö. ve Murat G. (2001). “Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.3, S.3, s.111-124.
- Wall T.D., Kemp N.J., Jackson P.R. ve Clegg C.W. (1986). Outcomes of Autonomous Work Groups: A Long- Term Field Experiment, *Academy of Management Journal*, C.29, S.2, s.280-304.
- Warmecke, H. J., Huser, Y., (1995). “Lean Production”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 41, N. 10-13, October, s. 37-43.
- Weber, M. *Sosyoloji Yazıları (Çev.Taha Parla)* (1987). İstanbul, Hürriyet Vakfı Yayınları.
- Wendell L. French, Cecil H. Bell ve Zawacki Robert A. (2000). Organization Development and Transformation – Managing Effective Change, Uluslararası Baskı, Singapur: McGraw-Hill Higher Education.
- Wheelen, Thomas L. ve Hunger David J. (2004). *Strategic Management and Business Policy*, 9th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- William, H. (1965). The Deadline of The Hierarchy in Industrial Organizations", *Business Horizons*, Fail, s. 72.
- Worley Christopher G., Mohrman Susan A. (2014). Is Change Management Obsolete?, *Organizational Dynamics*, 43, 214—224.
- Wright K. (2002). *Transformation and Change Management for Strategic Leaders*, USA.

KANUN, YÖNETMELİK, YÖNERGE VE RAPORLAR

- 2803 sayılı Jandarma Teşkilatı Görev ve Yetkileri Kanunu, 12.03.1983 tarih ve 17985 sayılı Resmi Gazete.
- 2803 sayılı Jandarma Teşkilatı Görev ve Yetkileri Yönetmeliği, 17.12.1983 tarih ve 18254 sayılı Resmi Gazete.
- 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, 23.02.1985 tarih ve 18675 sayılı Resmi Gazete.
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete.
- 6415 sayılı Terörizmin Finansmanının Önlenmesi Hakkında Kanun, 16.02.2013 tarih ve 28561 sayılı Resmi Gazete.
- AB Bakanlığı, Sosyal, Bölgesel ve Yenilikçi Politikalar Başkanlığı, Sanayi 4.0 Bilgi Notu, Ocak 2018, <https://www.ab.gov.tr/siteimages/resimler/Sanayi%2040%20web.pdf>, (17.01.2019).
- ABD Ulusal İstihbarat Konseyi tarafından yayınlanan “*Küresel Eğilimler 2030: Alternatif Dünyalar*” (*Global Trends 2030: Alternative Worlds*) isimli rapor, (www.dni.gov 2012 Aralık).
- Adli Kolluk Yönetmeliği, 01.06.2005 tarih ve 25832 sayılı Resmi Gazete.
- Avrupa Komisyonu, Türkiye 2013 Yılı İlerleme Raporu, 16.10.2013, Brüksel.
- Avrupa Komisyonu, Türkiye 2014 Yılı İlerleme Raporu, 08.10.2014, Brüksel.
- Avrupa Komisyonu, Türkiye 2019 Yılı İlerleme Raporu, 29.05.2019, Brüksel.
- Birleşmiş Milletler Uyuşturucu ve Suç Ofisi (UNODC) tarafından hazırlanan «*Emerging Crimes*» adlı rapor (www.unodc.org 2018 Nisan)
- Emniyet Hizmetleri Sınıfı Branş Yönetmeliği (2011), İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü, 28036 sayılı Resmi Gazete.
- Global Politika ve Strateji Merkezi (2015), *Türkiye Toplumsal Eğilimler Anketi 2015*, Global Politika ve Strateji Rapor No:1-2015, *Toplum ve Ekonomi Çalışmaları Merkezi*, Ankara, www.globalpse.org, (18.03.2015).
- Jandarma Güvenlik Konsepti (JGKS 117-1), *Jandarma Basımevi Müdürlüğü*, Ankara, 2013.
- J.Gn.K.lığı Gn.Pl.P.Bşk.lığı, “Değişen Paradigma ve Güvenlik Anlayışı”, *Kurum İçi Rapor*, Ocak 2012, Ankara.
- J.Gn.K.lığı Strateji Bşk.lığı, “*Geleceğin Güvenlik ve Suç Ortamı ile İhtiyaç Duyulan Kolluk Yetenekleri*”, *Kurum İçi Raporu*, 14.01.2019, Ankara.
- J.Gn.K.lığı 2019-2023 Stratejik Planı, *Kurum İçi Rapor*, Doküman No: 2018/01, 06.02.2019, Ankara.
- Kadir Has Üniversitesi (2019), *Türkiye Sosyal-Siyasal Eğilimler Araştırması (TSSEA)-2018” Araştırması*, www.khas.edu.tr, (31.01.2019).
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete.
- Kara Kuvvetleri Komutanlığı, *Subay Askeri İhtisas ve Kriterleri Yönergesi*, KKY:51-4(A), 2011.
- NATO *Teknoloji Trendleri Raporu-2017*, https://www.sto.nato.int/.../TTR_Public_release_final.pdf, (17.01.2019).
- T.C. İçişleri Bakanlığı Jandarma Genel Komutanlığı *Jandarma Astsubay ve Uzman Jandarma İhtisaslaşma Yönergesi*, 2014, Ankara (JGY:52-11 (B)).
- Türk Silahlı Kuvvetleri *İç Hizmet Yönetmeliği* (1961), 10899 sayılı Resmi Gazete.

İNTERNET SİTELERİ

Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları 2011, www.tuik.gov.tr, (27.01.2012).

Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları 2017, www.tuik.gov.tr, (11.04.2018).

Jandarmanın Temel Değerleri, www.jandarma.gov.tr, (22.08.2017).

Jandarma Teşkilatının Vizyonu ve Kurumsal Değerleri, www.jandarma.gov.tr, (28.02.2016).

Sığınmacı ve Kaçak Göçmen Olayları İle İlgili Veriler, <https://www.afad.gov.tr/tr/IcerikDetay1.aspx?ID=16&IcerikID=848>, (13.04.2018).

J.Gn.K.lığı Personel Mevcutları ile İlgili Sayısal Veriler, www.jandarma.gov.tr, (20.12.2018).

Türkiye’de Sosyal-Siyasal Eğilimler Araştırması-2018, www.khas.edu.tr, (30.01.2019).

Vatandaş Hizmet Alım Memnuniyet Araştırması-2018 Anketi, İçişleri Bakanlığı Strateji Daire Başkanlığı, *Megapoll Araştırma ve Danışmanlık A.Ş.* Aralık 2018, sf. 80-95.

www.egm.gov.tr, <http://www.asayis.pol.tr/Sayfalar/devriye.aspx>, (01.11.2015).

<http://www.unhcr.org.tr/?content=648>, (09.07.2015).

http://www.tsk.tr/3_basin_yayin_faaliyetleri/3_4_tskdan_haberler/2015/jgk_icraettigive_planladigionemlifaaliyetler.html, (27.03.2015).

<http://globalpse.org/category/yayinlar/global-rapor/> Demir, O.Ö., Atasü-Topçuoğlu, R., Akgül, E., (18.03.2015).

<http://www.atonet.org.tr/yeni/index.php?p=331&l=1>, (20.02.2015).

Yılmaz O., Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri, İktisadi Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü Hukuki Tedbirler ve Kurumsal Düzenlemeler Dairesi Başkanlığı, T.C. Devlet Planlama Teşkilatı, Şubat-2001. [hhh://www.ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/yilmazo/reform.pdf](http://www.ekutup.dpt.gov.tr/kamuyone/yilmazo/reform.pdf). (20.11.2018).

TÜİK Motorlu Kara Taşıtları, Temmuz 2017, www.tuik.gov.tr, (16.09.2017).

http://www.tuik.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=15&KITAP_ID=72.

http://www.dha.com.tr/turkiye-nufusu-2015-yilinda_1123731.html.

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21507>.

<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/66459>, (18.01.2019).

EKLER

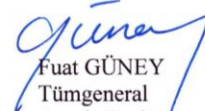
Ek 1. Anket Uygulama Onayı**DOKTORA TEZİ HAZIRLIĞI KAPSAMINDA ANKET UYGULAMA ONAYI****TEZ KONUSU:**

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişim Yönetimi Kapsamında
Örgütlerde Reorganizasyon İhtiyacı: Jandarma Teşkilatında Bir Araştırma

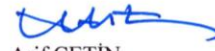
ÜNİVERSİTE:

Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı

Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında, yukarıda belirtilen tez konusunda, Jandarma Genel Komutanlığının vizyon ve misyonu kapsamında ihtisaslaşma sisteminin reorganizasyon ihtiyacının belirlenmesi ile ilgili Jandarma teşkilatında, alt, orta ve üst düzey yöneticilerden rastgele metodla belirlenecek bir kısmına anket uygulaması yapmak istiyorum. Uygulanacak anket formu Ek'tedir. Anket ile elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, sorumluluk sahasındaki halka güvenlik hizmeti götüren Jandarma teşkilatının da tez ile ulaşılan sonuçlar ve önerilerden istifade etmesi kurumun takdirinde olup, söz konusu anketin konusunda uzman yönetici personele uygulanması için gerekli müsaadenin verilmesini arz ederim. 10.01.2019


Fuat GÜNEY
Tümgeneral
Asayiş Başkanı

ONAY
(11.01.2019)


Arif ÇETİN
Orgeneral
J.Gn.K.

Ek 2.Kapsam Geçerlik Anketi

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM SORULAR

Aşağıdaki Sorular İçin Cevaplandırma Ölçeği

(Uygun ise uygun sütununa, uygun değil ise uygun değil sütununa, düzeltilmeli ise düzeltilmeli kısmına X koyarak, açıklama sütununa gerekli açıklamaları yazabilirsiniz)

1- JANDARMA TEŞKİLATININ İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNİ, SON 5 YILA AİT DEĞİŞİM DURUMU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ.

SORULAR	Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama
1. İhtisaslaşma sisteminde büyük ölçüde bir değişim olmuştur.				
2. Suç işleme yöntem ve tekniklerindeki değişim, Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde değişimi zorunlu hale getirmektedir.				

2- STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI AÇISINDAN JANDARMA TEŞKİLATINDAKİ DURUMU DEĞERLENDİRİNİZ.

Sorular	Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama
1. Jandarma teşkilatında resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur.				
2. Jandarma teşkilatında kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur.				
3. Jandarma teşkilatında yeni işe alınanlar için eğitim mevcuttur.				
4. Jandarma teşkilatında problem çözme becerisinin geliştirilmesine yönelik eğitim mevcuttur.				
5. Jandarma teşkilatında performans ile ödül arasında ilişki kurulur.				
6. Jandarma teşkilatında kullanılan performans değerlendirme sistemi geliştirme odaklıdır.				
7. Jandarma teşkilatında uzmanlık ve beceriye göre personel seçimi yapılır.				
8. Jandarma teşkilatında personel seçimi adayın gelecek potansiyeline göre yapılır.				
9. Jandarma teşkilatında çalışanlar kararlara katılabilirler.				
10. Jandarma teşkilatında çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler.				
11. Jandarma teşkilatında çalışanların görüşlerine değer verilir.				

3- JANDARMA TEŞKİLATINI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM AÇISINDAN TAKIM ÇALIŞMASI, PAYLAŞILAN VİZYON VE İLETİŞİM KONULARINDA DEĞERLENDİRİNİZ.

Takım Çalışması Soruları	Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama
1. Çalışanların ortaya atmış olduğu yeni fikirler desteklenir.				
2. Yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğine önem verilir.				
3. Yeniliğe yönelik faaliyetler, üst yönetim tarafından desteklenir.				
4. Ekip çalışması yaklaşımı desteklenir.				
5. Çalışanlar birbirlerinin fikirlerine saygı duyarlar.				
6. Ekip içerisindeki fikir ayrılıkları, çoğunluğun kararını benimsemekle giderilir.				
7. Ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin bir şekilde uygulanır.				
Paylaşılan Vizyon Soruları	Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama
1. Uzun vadeli stratejik planlamalar mevcuttur.				
2. Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyon vardır.				
3. Organizasyonel amaç ve hedefler açıkça bellidir ve anlaşılır niteliktedir.				
İletişim Soruları	Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama
1. Jandarma teşkilatında internet, intranet ve network sistemi gibi iletişim araçları etkin olarak kullanılır.				
2. Jandarma teşkilatında çalışanlar, farklı iletişim kanallarını (dikey, yatay, çapraz) rahatlıkla kullanır.				
3. Çalışanlara görevin yerine getirilmesine yönelik tüm bilgi ve kaynaklar temin edilir.				
4. Bilginin paylaşımı konusunda olumlu bir ortam ve yeterli kurumsal düzenleme mevcuttur.				

4- JANDARMANIN İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNİ REORGANİZASYON GEREKLİLİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ.

SORULAR	Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama
1. Değişen suç ortamında, ihtisaslaşmış iş gücüne Jandarmanın ihtiyacı vardır.				
2. İhtisaslaşma sisteminde mevcut ihtisas dalları, görevlerin yerine getirilmesi için yeterlidir.				
3. İhtisaslaşma sistemindeki mevcut yetenekler suçla mücadelede yeterlidir.				
4. Jandarma teşkilatı adli görevlerini etkin olarak ifa etme konusunda yeterli insan gücü yeteneğine sahiptir.				
5. Jandarma teşkilatının adli görevlerinin etkin olarak ifası için ihtisaslaşma sisteminin reorganize edilmesi gerekir.				
6. Jandarmanın ihtisaslaşma sistemindeki mevcut yetenekleri <u>suçlularla mücadele</u> (suçluların yakalanması / etkisiz hale getirilmesi) için yeterlidir.				
7. Jandarma teşkilatı önleyici (mülki) görevlerini etkin olarak ifa etme konusunda yeterli insan gücü yeteneğine sahiptir.				
8. Jandarma teşkilatının önleyici (mülki) görevlerinin etkin olarak ifası için ihtisaslaşma sisteminin reorganize edilmesi gerekir.				
9. Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde mevcut ihtisas dalları emniyet ve asayiş görevlerinin (Adli-Mülki görevler) etkin olarak ifa edilmesi için yeterlidir.				
10. Değişen suçlarla etkin mücadele için mevcut ihtisaslaşma sisteminde olmayan farklı alanlarda ihtisaslaşmış iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır.				
11. Suç işleme yöntemlerindeki değişim, Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyonu gerekli kılmaktadır.				

5- İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNDE REORGANİZASYON İHTİYAÇ ALANLARINI DEĞERLENDİRİNİZ.

1. Jandarma teşkilatının suçla mücadelede TEMEL BRANŞLARI aşağıdakiler olmalıdır.						
İhtisas Temel Branşlar	SORULAR		Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama
	a. Önleyici (mülki) kolluk					
	b. Adli kolluk					
2. Önleyici (mülki) kolluk temel branşındaki İHTİSAS DALLARI aşağıdakiler olmalıdır.						
İhtisas Dalları	SORULAR		Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama
	a. Karakol hizmetleri					
	b. Terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri					
	c. Koruma hizmetleri					
	ç. İstihbarat hizmetleri					
	d. Trafik hizmetleri					
	e. İnternet/Siber suçları tespit ve önleme hizmetleri					
	f. Terörle Mücadele (TEM) hizmetleri					
g. Cezaevi hizmetleri						
3. Adli kolluk temel branşındaki İHTİSAS DALLARI aşağıdakiler olmalıdır.						
İhtisas Dalları	SORULAR		Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama
	a. Asayiş suçları					
	b. Kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele (KOM)					
	c. TEM					
	ç. Olay yeri inceleme					
	d. İnternet/Siber suçlarla mücadele hizmetleri					
	e. Narkotik suçlarla mücadele hizmetleri					
	f. Göçmen kaçakçılığı suçları ile mücadele hizmetleri					
	g. İnsan ticareti suçları ile mücadele hizmetleri					
	h. Adli bilişim hizmetleri					
i. Sualtı arama/kurtarma hizmetleri						
İhtisas Alt Dalları	4. Önleyici (mülki) kolluk temel branşındaki ihtisasların alt dallarına ilişkin sorular	4.1. Terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.				
		İhtisas Alt Dalı	Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama
		a. Özel hareket				
		b. Doğal afetlerde arama ve kurtarma				
		c. Rehine kurtarma (Özel operasyon)				
		d. Komando				
		e. Uzlaşmacılık				
		f. Kriz yöneticiliği				
		g. Toplumsal olaylara müdahale				
		4.2. Koruma hizmetleri ihtisası ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.				
		İhtisas Alt Dalı	Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama
		a. Bina / Tesis koruma hizmetleri				
		b. Şahıs koruma hizmetleri				
		c. Boru hatları koruma hizmetleri				
		d. Tanık koruma hizmetleri				

İhtisas Alt Dalları	4. Önleyici (mülki) kolluk branşındaki ihtisasların alt dallarına ilişkin sorular	4.3. İstihbarat hizmetleri ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.					
		İhtisas Alt Dalı	Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama	
		a. A faaliyetleri (Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.)					
		b. B faaliyetleri (Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.)					
		c. C faaliyetleri (Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.)					
		d. D faaliyetleri (KOM birimlerinin teşkilatlanması dikkate alınarak değerlendirilmelidir.)					
		e. Siber istihbarat hizmetleri					
İhtisas Alt Dalları	5. Adli kolluk temel branşındaki ihtisasların alt dallarına ilişkin sorular	5.1. Asayiş suçları ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.					
		İhtisas Alt Dalı	Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama	
		a. Öldürme / Yaralama					
		b. Hırsızlık (Araç, malzeme vb.)					
		c. Hırsızlık (İşyeri, konut vb.)					
		ç. Yağma ve dolandırıcılık					
		d. Kadına şiddet ve çocuk istismarı					
		e. Kayıp şahıslar					
		f. Aranan şahıslar					
		g. Ahlak ve cinsel suçlar					
		5.2. KOM ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.					
		İhtisas Alt Dalı	Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama	
		a. Kaçakçılık (Akaryakıt, silah, tütün, maden vb.)					
		b. Mali suçlar (Suç gelirleri ile mücadele)					
		c. Bilişim suçları					
		d. Terörizmin finansmanının engellenmesi					
		5.3. OYİ ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.					
		İhtisas Alt Dalı	Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama	
		a. Patlayıcı madde					
		b. İz inceleme / izleme / delil bulma					
		c. Bilişim/Siber suçla mücadele					
		d. Balistik					
		e. DNA					

6-İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNDE REORGANİZASYONU, YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ.

SORULAR	Uygun	Uygun Değil	Düzeltilmeli	Açıklama	
1. İhtisaslaşma sisteminin yönetimi için J.Gn.K.lığı karargâhında ayrı bir birim teşkil edilmelidir.					
2. İhtisaslaşma sistemi ilgili Daire/Başkanlıklar tarafından yönetilmelidir.					
3. Karar destek, istihbarat, keşif gözetleme, araç ve silah sistemlerindeki teknolojik gelişmeleri izleme birimi J.Gn.K.lığı karargahında kurulmalıdır.					
4. İhtisaslaşma sisteminin sürdürülebilirliği için bilgi ve tecrübe iletişim sistemi oluşturulmalıdır.					

Ek 3.Genel Anket**JANDARMA TEŞKİLATININ İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNDE REORGANİZASYON İHTİYACININ BELİRLENMESİ****BİRİNCİ BÖLÜM****AÇIKLAMA****Sayın Komutanım / Değerli Silâh Arkadaşım**

Stratejik insan kaynakları ve değişim yönetimi kapsamında, J.Gn.K.lığının vizyonu, misyonu, görev analizleri ve ihtisaslaşmayı etkileyen diğer faktörlerden hareketle, ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyon ihtiyacının tespit edilmesi amacıyla, doktora tezi hazırlamaktayım.

Ülke coğrafyasının %93'ünde güvenlik hizmeti sunan Jandarma teşkilatının görev etkinliğine ve verimliliğine doğrudan olumlu etkisi olan ihtisaslaşma konusunda, sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, tez ile ilgili tanıtıcı bilgileri, ikinci bölüm kişisel bilgileri ihtiva etmektedir. Üçüncü bölümde ise ihtisaslaşma modeline ilişkin sizlerin görüşlerini belirlemeye yönelik nicel nitelikli sorular bulunmaktadır.

Ankete katılarak belirteceğiniz yargılarınız, bilime ve Jandarmanın geleceğine hizmet edecek olup, görüşleriniz sadece belirtilen tez çalışmasında kullanılacaktır. Anket uygulaması ile ilgili mevzuata uygun olarak J.Gn.K.lığından gerekli müsaade alınmıştır.

Cevaplama işleminde, öncelikle soru veya ifadeyi okumanız, daha sonra da aynı satırda bulunan cevap ölçeğinde tercihinize uygun düşen şıkkı işaretlemeniz, açık uçlu sorulara da karşısındaki boş alana fikirlerinizi yazmanız beklenmektedir.

Anketi doldurduktan sonra en geç/...../2019 tarihine kadar aşağıda belirtilen adreslere göndermeniz gerekmektedir.

Göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkürlerimi sunarım.

E-posta: fuatguney@mynet.com

fguney@jandarma.tsk.tr

khhrkbsk01@jgnk.tsk

Posta : Jandarma Genel Komutanlığı Asayiş Başkanlığı Devlet Mah. İsmet İnönü Bulvarı No.:4, 06420 Bakanlıklar Çankaya Ankara

Elden : Jandarma Genel Komutanlığı Asayiş Başkanlığı, Ankara

İKİNCİ BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

Göreviniz: General (Komutan/Başkan) ()
 İl J.K. (General/Albay) ()
 İl J.K.Yrdc. (Albay/Yarbay) ()
 Şube Müdürü/Ks.A. : ASYŞ. () TEM () KOM () İSTH. ()
 İlçe Jandarma Komutanı ()

Yaşınızı yazınız :

Eğitim durumunuzu yazınız :

Hizmet yılınızı yazınız :

Daha önce hizmet yaptığınız görev alanları ve sürelerini yazınız:

Göreve Alanı **Görev yaptığınız süre (yıl olarak)**

İstihbarat hizmetleri :

Asayiş Hizmetleri :

KOM :

TEM :

Komando :

Kriminal :

Cezaevi :

Trafik :

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM SORULAR

Aşağıdaki Sorular İçin Cevaplandırma Ölçeği

1=Hiç katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Tamamen katılıyorum

1- JANDARMA TEŞKİLATININ İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNİ, SON 5 YILA AİT DEĞİŞİM DURUMU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ.

SORULAR	1	2	3	4	5
1. İhtisaslaşma sisteminde büyük ölçüde bir değişim olmuştur.					
2. Suç işleme yöntem ve tekniklerindeki değişim, Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde değişimi zorunlu hale getirmektedir.					

2- STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI AÇISINDAN JANDARMA TEŞKİLATINDAKİ DURUMU DEĞERLENDİRİNİZ.

Sorular	1	2	3	4	5
1. Jandarma teşkilatında planlı eğitim faaliyetleri mevcuttur.					
2. Jandarma teşkilatında kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur.					
3. Jandarma teşkilatında yeni işe alınanlar için planlı eğitim mevcuttur.					
4. Jandarma teşkilatında problem çözme becerisinin geliştirilmesine yönelik eğitim mevcuttur.					
5. Jandarma teşkilatında performans ile ödül arasında ilişki kurulur.					
6. Jandarma teşkilatında kullanılan performans değerlendirme sistemi geliştirme odaklıdır.					
7. Jandarma teşkilatında uzmanlık ve beceriye göre personel seçimi yapılır.					
8. Jandarma teşkilatında personel seçimi adayın gelecek potansiyeline göre yapılır.					
9. Jandarma teşkilatında çalışanlar kararlara katılabilirler.					
10. Jandarma teşkilatında çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler.					
11. Jandarma teşkilatında çalışanların görüşlerine değer verilir.					

3- JANDARMA TEŞKİLATINI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM AÇISINDAN TAKIM ÇALIŞMASI, PAYLAŞILAN VİZYON VE İLETİŞİM KONULARINDA DEĞERLENDİRİNİZ.

Takım Çalışması Soruları	1	2	3	4	5
1. Çalışanların ortaya atmış olduğu yeni fikirler desteklenir.					
2. Yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğine önem verilir.					
3. Yeniliğe yönelik faaliyetler, üst yönetim tarafından desteklenir.					
4. Ekip çalışması yaklaşımı desteklenir.					
5. Çalışanlar birbirlerinin fikirlerine saygı duyarlar.					
6. Ekip içerisindeki fikir ayrılıkları, çoğunluğun kararını benimsemekle giderilir.					
7. Ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin bir şekilde uygulanır.					

Aşağıdaki Sorular İçin Cevaplandırma Ölçeği 1=Hiç katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Tamamen katılıyorum					
Paylaşılan Vizyon Soruları	1	2	3	4	5
1. Uzun vadeli stratejik planlamalar mevcuttur.					
2. Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyon vardır.					
3. Organizasyonel amaç ve hedefler açıkça bellidir ve anlaşılır niteliktedir.					
İletişim Soruları	1	2	3	4	5
1. Jandarma teşkilatında internet, intranet ve network sistemi gibi iletişim araçları etkin olarak kullanılır.					
2. Jandarma teşkilatında çalışanlar, farklı iletişim kanallarını (dikey, yatay, çapraz) rahatlıkla kullanır.					
3. Çalışanlara görevin yerine getirilmesine yönelik tüm bilgi ve kaynaklar temin edilir.					
4. Bilginin paylaşımı konusunda olumlu bir ortam ve yeterli kurumsal düzenleme mevcuttur.					

4- JANDARMANIN İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNİ REORGANİZASYONUN GEREKLİLİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ.

SORULAR	1	2	3	4	5
1. Değişen suç ortamında, ihtisaslaşmış iş gücüne Jandarmanın ihtiyacı vardır.					
2. İhtisaslaşma sisteminde mevcut ihtisas dalları, görevlerin yerine getirilmesi için yeterlidir.					
3. İhtisaslaşma sistemindeki mevcut yetenekler suçla mücadelede yeterlidir.					
4. Jandarma teşkilatı adli görevlerini etkin olarak ifa etme konusunda yeterli insan gücü yeteneğine sahiptir.					
5. Jandarma teşkilatının adli görevlerinin etkin olarak ifası için ihtisaslaşma sisteminin reorganize edilmesi gerekir.					
6. Jandarmanın ihtisaslaşma sistemindeki mevcut yetenekleri <u>suçlularla mücadele</u> (suçluların yakalanması / etkisiz hale getirilmesi) için yeterlidir.					
7. Jandarma teşkilatı önleyici (mülki) görevlerini etkin olarak ifa etme konusunda yeterli insan gücü yeteneğine sahiptir.					
8. Jandarma teşkilatının önleyici (mülki) görevlerinin etkin olarak ifası için ihtisaslaşma sisteminin reorganize edilmesi gerekir.					
9. Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde mevcut ihtisas dalları emniyet ve asayiş görevlerinin (Adli-Mülki görevler) etkin olarak ifa edilmesi için yeterlidir.					
10. Değişen suçlarla etkin mücadele için mevcut ihtisaslaşma sisteminde olmayan farklı alanlarda ihtisaslaşmış iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır.					
11. Suç işleme yöntemlerindeki değişim, Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyonu gerekli kılmaktadır.					

5- İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNDE REORGANİZASYON İHTİYAÇ ALANLARINI DEĞERLENDİRİNİZ.

Aşağıdaki Sorular İçin Cevaplandırma Ölçeği											
1=Hiç katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Tamamen katılıyorum											
1. Jandarma teşkilatının suçla mücadelede TEMEL BRANŞLARI aşağıdakiler olmalıdır.											
İhtisas	SORULAR					1	2	3	4	5	
	a. Önleyici (mülki) kolluk										
	b. Adli kolluk										
2. Önleyici (mülki) kolluk temel branşındaki İHTİSAS DALLARI aşağıdakiler olmalıdır.											
İhtisas Dalları	SORULAR					1	2	3	4	5	
	a. Karakol hizmetleri										
	b. Terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri										
	c. Koruma hizmetleri										
	ç. İstihbarat hizmetleri										
	d. Trafik hizmetleri										
	e. Siber suçları tespit ve önleme hizmetleri										
	f. Cezaevi hizmetleri										
3. Adli kolluk temel branşındaki İHTİSAS DALLARI aşağıdakiler olmalıdır.											
İhtisas Dalları	SORULAR					1	2	3	4	5	
	a. Asayiş suçları										
	b. Kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele (KOM)										
	c. Terörle Mücadele Hizmetleri (Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.)										
	ç. Olay yeri inceleme										
	d. Siber suçlarla mücadele hizmetleri										
	e. Narkotik suçlarla mücadele hizmetleri										
	f. Göçmen kaçakçılığı suçları ile mücadele hizmetleri										
	g. İnsan ticareti suçları ile mücadele hizmetleri										
	h. Adli bilişim hizmetleri										
1. Sualtı arama/kurtarma hizmetleri											
İhtisas Alt Dalları	4. Önleyici (mülki) kolluk temel branşındaki ihtisasların alt dallarına ilişkin sorular	4.1. Terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.									
		İhtisas Alt Dalı					1	2	3	4	5
		h. Özel harekât									
		i. Doğal afetlerde arama ve kurtarma									
		j. Rehine kurtarma (Özel operasyon)									
		k. Komando									
		l. Uzlaşmacılık									
		m. Kriz yöneticiliği									
		n. Toplumsal olaylara müdahale									
		4.2. Koruma hizmetleri ihtisası ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.									
		İhtisas Alt Dalı					1	2	3	4	5
		a. Bina / Tesis koruma hizmetleri									
		b. Şahıs koruma hizmetleri									
		c. Boru hatları koruma hizmetleri									
		d. Tanık koruma hizmetleri									
Aşağıdaki Sorular İçin Cevaplandırma Ölçeği											
1=Hiç katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Kararsızım 4=Katılıyorum 5=Tamamen katılıyorum											

İhtisas Alt Dalları	4. Önleyici (mülki) kolluk branşındaki ihtisasların alt dallarına ilişkin sorular	4.3. İstihbarat hizmetleri ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.					
		İhtisas Alt Dalı	1	2	3	4	5
		a. A faaliyetleri (Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.)					
		b. B faaliyetleri (Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.)					
		c. C faaliyetleri (Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.)					
		d. D faaliyetleri (KOM birimlerinin teşkilatlanması dikkate alınarak değerlendirilmelidir.)					
		e. Siber istihbarat hizmetleri					
İhtisas Alt Dalları	5. Adli kolluk temel branşındaki ihtisasların alt dallarına ilişkin sorular	5.1. Asayiş suçları ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.					
		İhtisas Alt Dalı	1	2	3	4	5
		a. Öldürme / Yaralama					
		b. Hırsızlık (Araç, malzeme vb.)					
		c. Hırsızlık (İşyeri, konut vb.)					
		ç. Yağma ve dolandırıcılık					
		d. Kadına şiddet ve çocuk istismarı					
		e. Kayıp ve aranan şahıslar (Organ mafyası, kaçırma vb.)					
		f. Ahlak ve cinsel suçlar					
		5.2. KOM ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.					
		İhtisas Alt Dalı	1	2	3	4	5
		a. Kaçakçılık (Akaryakıt, silah, tütün, maden vb.)					
		b. Mali suçlar (Suç gelirleri ile mücadele)					
		c. Bilişim suçları					
		d. Terörizmin finansmanının engellenmesi					
		5.3. OYİ ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.					
		İhtisas Alt Dalı	1	2	3	4	5
		a. Patlayıcı madde					
		b. İz inceleme / iz izleme / delil bulma					
		c. Adli Bilişim					
		d. Olay yeri inceleme					

6-İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNİN REORGANİZASYON, YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ.

SORULAR	1	2	3	4	5
1. İhtisaslaşma sisteminin yönetimi için J.Gn.K.lığı karargâhında ayrı bir birim teşkil edilmelidir.					
2. İhtisaslaşma sistemi ilgili Daire/Başkanlıklar tarafından yönetilmelidir.					
3. Karar destek, istihbarat, keşif gözetleme, araç ve silah sistemlerindeki teknolojik gelişmeleri izleme birimi J.Gn.K.lığı karargahında kurulmalıdır.					
4. İhtisaslaşma sisteminin sürdürülebilirliği için bilgi ve tecrübe iletişim sistemi oluşturulmalıdır.					

Ek 4.Kapsam Geçerlik (Güvenirlik Analizi) Sonuçları

JANDARMA TEŞKİLATININ İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNDE REORGANİZASYON İHTİYACININ BELİRLENMESİ ÖLÇEĞİ KAPSAM GEÇERLİLİK ANALİZİ

Kapsam Geçerlik İndeksi (KGİ) 9 uzmandan gelen görüşlerin değerlendirilmesinde, her bir maddeye ait kapsam geçerliği oranı (KGO) hesaplanmıştır. Ardından, hesaplanan KGO'ların ortalaması alınarak kapsam geçerliği indeksi (KGİ) belirlenmiştir. Bu indeks her bir madde için uzmanların o maddeyi gerekli görüp görmediklerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır (Yurdugül, 2005). Bu değer, maddelerin uygunluk düzeyi için hesaplanmıştır.

Uzman sayısı 9 olması sebebiyle 0,75 den büyük olan KGO değerine sahip maddelerin kapsam geçerliğinin sağlandığı sonucuna varılmaktadır (Yurdugül, 2005).

Tablo 1. $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde KGO'lar için minimum değerler

Uzman Sayısı	Minimum Değer	Uzman Sayısı	Minimum Değer
5	0.99	13	0.54
6	0.99	14	0.51
7	0.99	15	0.49
8	0.78	20	0.42
9	0.75	25	0.37
10	0.62	30	0.33
11	0.59	35	0.31
12	0.56	40+	0.29

Kaynak: Yurdugül, H. (2005). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kapsam Geçerliği için Kapsam Geçerlik İndekslerinin Kullanılması. XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Denizli.

Aşağıdaki sonuçlardan da görüleceği gibi her bir maddenin uzmanlar tarafından uygun olduğu şeklinde KGO değerleri elde edilmiştir.

1- JANDARMA TEŞKİLATININ İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNİ, SON 5 YILA AİT DEĞİŞİM DURUMU AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ.

Sorular	KGO	KGİ
1. İhtisaslaşma sisteminde büyük ölçüde bir değişim olmuştur.	1	1
2. Suç işleme yöntem ve tekniklerindeki değişim, Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde değişimi zorunlu hale getirmektedir.	1	

2- STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI AÇISINDAN JANDARMA TEŞKİLATINDAKİ DURUMU DEĞERLENDİRİNİZ.

Sorular	KGO	KGİ
1. Jandarma teşkilatında resmi eğitim faaliyetleri mevcuttur.	0.555	0.919
2. Jandarma teşkilatında kapsamlı eğitim politikaları ve programları mevcuttur.	1	
3. Jandarma teşkilatında yeni işe alınanlar için resmi eğitim mevcuttur.	0.555	
4. Jandarma teşkilatında problem çözme becerisinin geliştirilmesine yönelik eğitim mevcuttur.	1	
5. Jandarma teşkilatında performans ile ödül arasında ilişki kurulur.	1	
6. Jandarma teşkilatında kullanılan performans değerlendirme sistemi geliştirme odaklıdır.	1	
7. Jandarma teşkilatında uzmanlık ve beceriye göre personel seçimi yapılır.	1	
8. Jandarma teşkilatında personel seçimi adayın gelecek potansiyeline göre yapılır.	1	
9. Jandarma teşkilatında çalışanlar kararlara katılabilirler.	1	
10. Jandarma teşkilatında çalışanlar işe yönelik iyileştirmelere öneri getirebilirler.	1	
11. Jandarma teşkilatında çalışanların görüşlerine değer verilir.	1	

3- JANDARMA TEŞKİLATINI ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM AÇISINDAN TAKIM ÇALIŞMASI, PAYLAŞILAN VİZYON VE İLETİŞİM KONULARINDA DEĞERLENDİRİNİZ.

Takım Çalışması Soruları	KGO	KGİ
1. Çalışanların ortaya atmış olduğu yeni fikirler desteklenir.	1	1
2. Yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğine önem verilir.	1	
3. Yeniliğe yönelik faaliyetler, üst yönetim tarafından desteklenir.	1	
4. Ekip çalışması yaklaşımı desteklenir.	1	
5. Çalışanlar birbirlerinin fikirlerine saygı duyarlar.	1	
6. Ekip içerisindeki fikir ayrılıkları, çoğunluğun kararını benimsemekle giderilir.	1	
7. Ekip çalışmasına önem verilir, işbirliği etkin bir şekilde uygulanır.	1	
Paylaşılan Vizyon Soruları		
1. Uzun vadeli stratejik planlamalar mevcuttur.	1	1
2. Çalışanlarca tam olarak benimsenen ve paylaşılan ortak bir vizyon vardır.	1	
3. Organizasyonel amaç ve hedefler açıkça bellidir ve anlaşılır niteliktedir.	1	
İletişim Soruları		
1. Jandarma teşkilatında internet, intranet ve network sistemi gibi iletişim araçları etkin olarak kullanılır.	1	1
2. Jandarma teşkilatında çalışanlar, farklı iletişim kanallarını (dikey, yatay, çapraz) rahatlıkla kullanır.	1	
3. Çalışanlara görevin yerine getirilmesine yönelik tüm bilgi ve kaynaklar temin edilir.	1	
4. Bilginin paylaşımı konusunda olumlu bir ortam ve yeterli kurumsal düzenleme mevcuttur.	1	

4- JANDARMANIN İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNİ REORGANİZASYONUN GEREKLİLİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ.

Sorular	KGO	KGİ
1. Değişen suç ortamında, ihtisaslaşmış iş gücüne Jandarmanın ihtiyacı vardır.	1	1
2. İhtisaslaşma sisteminde mevcut ihtisas dalları, görevlerin yerine getirilmesi için yeterlidir.	1	
3. İhtisaslaşma sistemindeki mevcut yetenekler suçla mücadelede yeterlidir.	1	
4. Jandarma teşkilatı adli görevlerini etkin olarak ifa etme konusunda yeterli insan gücü yeteneğine sahiptir.	1	
5. Jandarma teşkilatının adli görevlerinin etkin olarak ifası için ihtisaslaşma sisteminin reorganize edilmesi gerekir.	1	
6. Jandarmanın ihtisaslaşma sistemindeki mevcut yetenekleri <u>suçlularla mücadele</u> (suçluların yakalanması / etkisiz hale getirilmesi) için yeterlidir.	1	
7. Jandarma teşkilatı önleyici (mülki) görevlerini etkin olarak ifa etme konusunda yeterli insan gücü yeteneğine sahiptir.	1	
8. Jandarma teşkilatının önleyici (mülki) görevlerinin etkin olarak ifası için ihtisaslaşma sisteminin reorganize edilmesi gerekir.	1	
9. Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde mevcut ihtisas dalları emniyet ve asayiş görevlerinin (adli-mülki görevlerin) etkin olarak ifa edilmesi için yeterlidir.	1	
10. Değişen suçlarla etkin mücadele için mevcut ihtisaslaşma sisteminde olmayan farklı alanlarda ihtisaslaşmış iş gücüne ihtiyaç duyulmaktadır.	1	
11. Suç işleme yöntemlerindeki değişim, Jandarmanın ihtisaslaşma sisteminde reorganizasyonu gerekli kılmaktadır.	1	

5- İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNDE REORGANİZASYON İHTİYAÇ ALANLARINI DEĞERLENDİRİNİZ.

İhtisas Temel Branşları	1. Jandarma teşkilatının suçla mücadelede TEMEL BRANŞLARI aşağıdakiler olmalıdır.	KGO	KGİ
	a. Önleyici (mülki) kolluk	1	1
	b. Adli kolluk	1	
İhtisas Dalları	2. Önleyici (mülki) kolluk temel branşındaki İHTİSAS DALLARI aşağıdakiler olmalıdır.	KGO	KGİ
	a. Karakol hizmetleri	1	0.968
	b. Terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri	1	
	c. Koruma hizmetleri	1	
	ç. İstihbarat hizmetleri	1	
	d. Trafik hizmetleri	1	
	e. Siber suçları tespit ve önleme hizmetleri	1	
	f. Cezaevi hizmetleri	0.777	

İhtisas Dalları	3. Adli kolluk temel branşındaki İHTİSAS DALLARI aşağıdakiler olmalıdır.	KGO	KGİ
	a. Asayiş suçları	1	0.866
	b. Kaçakçılık ve organize suçlarla mücadele (KOM)	1	
	c. Terörle mücadele hizmetleri	0.555	
	ç. Olay yeri inceleme (OYİ)	1	
	d. İnternet/Siber suçlarla mücadele hizmetleri	0.555	
	e. Narkotik suçlarla mücadele hizmetleri	1	
	f. Göçmen kaçakçılığı suçları ile mücadele hizmetleri	0.777	
	g. İnsan ticareti suçları ile mücadele hizmetleri	0.777	
	h. Adli bilişim hizmetleri	1	
ı. Sualtı arama/kurtarma hizmetleri	1		
4.1. Terör ve toplumsal olaylara müdahale hizmetleri ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.		KGO	KGİ
a. Özel harekât	1	0.968	
b. Doğal afetlerde arama ve kurtarma	1		
c. Rehine kurtarma (Özel operasyon)	1		
d. Komando	1		
e. Uzlaşmacılık	0.777		
f. Kriz yöneticiliği	1		
g. Toplumsal olaylara müdahale	1		
4.2. Koruma hizmetleri ihtisası ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.		KGO	KGİ
a. Bina / Tesis koruma hizmetleri	1	1	
b. Şahıs koruma hizmetleri	1		
c. Boru hatları koruma hizmetleri	1		
d. Tanık koruma hizmetleri	1		
4.3. İstihbarat hizmetleri ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.		KGO	KGİ
a. A faaliyetleri (Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.)	1	1	
b. B faaliyetleri (Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.)	1		
c. C faaliyetleri (Her terör örgütü için ayrı ihtisas dalı olmalıdır.)	1		
d. D faaliyetleri (KOM birimlerinin teşkilatlanması dikkate alınarak değerlendirilmelidir.)	1		
e. Siber istihbarat hizmetleri	1		
5.1. Asayiş suçları ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.		KGO	KGİ
a. Öldürme / Yaralama	1	0.708	
b. Hırsızlık (araç, malzeme vb.)	1		
c. Hırsızlık (işyeri, konut vb.)	1		
ç. Yağma ve dolandırıcılık	1		
d. Kadına şiddet ve çocuk istismarı	0.555		
e. Kayıp şahıslar	0.555		
f. Aranmış şahıslar	-1		
g. Ahlak ve cinsel suçlar	0.555		

5.2. KOM ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.	1	1
a. Kaçakçılık (akaryakıt, silah, tütün, maden vb.)	1	
b. Mali suçlar (suç gelirleri ile mücadele)	1	
c. Bilişim suçları	1	
d. Terörizmin finansmanının engellenmesi	1	
5.3. OYİ ihtisasının ALT DALLARI aşağıdaki gibi olmalıdır.	1	0.555
a. Patlayıcı madde	1	
b. İz inceleme / iz izleme / delil bulma	1	
c. Bilişim/Siber suçlarla mücadele	0.777	
d. Balistik	-1	
e. DNA	-1	

6-İHTİSASLAŞMA SİSTEMİNİN REORGANİZASYONUNU, YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİNİZ.

Sorular	KGO	KGİ
1. İhtisaslaşma sisteminin yönetimi için J.Gn.K.lığı Karargâhında ayrı bir birim teşkil edilmelidir.	1	1
2.İhtisaslaşma sistemi ilgili Daire/Başkanlıklar tarafından yönetilmelidir.	1	
3. Karar destek, istihbarat, keşif gözetleme, araç ve silah sistemlerindeki teknolojik gelişmeleri izleme birimi J.Gn.K.lığı Karargâhında kurulmalıdır.	1	
4. İhtisaslaşma sisteminin sürdürülebilirliği için bilgi ve tecrübe iletişim sistemi oluşturulmalıdır.	1	

Yukarıdaki tablodaki analiz sonuçlarından da görüleceği üzere, anketteki her bir maddenin uzmanlar tarafından uygun olduğu KGO değerlerinden anlaşılmaktadır. Bu çalışmanın Kapsam Geçerlik İndeksi = 0,93 olarak bulunmuştur. Oluşturulan tüm ölçeğin kapsam geçerliği istatistiksel olarak anlamlıdır.

Uzmanlardan alınan “Bazı maddelerdeki ifadelerde bir kısım düzeltmeler yapılmak kaydıyla uygun olduğu” şeklinde verilerin incelenmesi sonucunda, gerekli düzeltmeler yapılarak ankete son şekli verilmiştir.

ÖZ GEÇMİŞ

KİMLİK BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Fuat GÜNEY
Doğum Yeri : Çarşamba - Samsun
Doğum Tarihi : 01.01.1964
E-posta : fuatguney@mynet.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : Bursa Işıklar Askeri Lisesi
Lisans : Kara Harp Okulu - Ankara
Yüksek Lisans : Kara Harp Akademisi - İstanbul
Doktora : Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
 İşletme Anabilim Dalı, Genel İşletme

Yabancı Dil ve Düzeyi: Fransızca – iyi, Rusça - iyi

İŞ DENEYİMİ :

1986 yılında Jandarma Subayı olarak mezun olduktan sonra, J.Gn.K.lığı Karargahında ve birliklerinde çeşitli komutanlık ve karargah subaylığı görevlerinde bulunmuştur.

Özbekistan’ın başkenti Taşkent’te 2008-2010 yılları arasında Askeri Ataşelik görevini yapmayı müteakip Denizli İl J.K. olarak atanmıştır. Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsünde, 2005 yılında, başladığı doktora programına, doğu görevine atanması nedeniyle devam edemediğinden üniversite ile ilişkisi kesilmiştir. YÖK’ün akademik eğitimi yarım kalanlara af uygulamasından istifade ile 2010 yılında, Özbekistan-Taşkent’te 2 yıl Askeri Ataşe görevini müteakip, Denizli İl J.K. iken, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı’nda Genel İşletme doktora programına yeniden kayıt yaptırarak, akademik eğitime tekrar başlamıştır.

J.Gn.K.lığı Karargahında, Teknik İstihbarat Daire Başkanı iken 2013 yılında Tuğgeneralliğe terfi etmiş ve 2 yıl J.Gn.K.lığı Personel Başkanı olarak görev yapmıştır. Müteakiben, Batman ve Bitlis’te Jandarma Bölge Komutanlığı görevlerini ifa etmiş ve bu görevde iken 2017 yılında Tümgeneralliğe terfi ederek, J.Gn.K.lığı Asayiş Başkanlığına ataması yapılmış olup halen bu görevi yürütmektedir.

ARAŞTIRMA ALANLARI:

Kara Harp Akademisinde kurmaylık eğitimi esnasında “Avrupa Birliği İle Türkiye İlişkileri ve Gelecek Perspektifi” alanında çalışma yapmıştır.

TEZDEN ÜRETİLEN TEBLİĞ VE YAYINLAR