

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİYLE İŞ MOTİVASYONU  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İSTANBUL İLİ  
MALTEPE İLÇESİ CEZA İNFAZ KURUMLARINDA YAPILAN  
ALAN ARAŞTIRMASI

Yüksek Lisans Tezi

AYŞENUR YAZGI

İSTANBUL-2014

T.C.  
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİYLE İŞ MOTİVASYONU  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İSTANBUL İLİ  
MALTEPE İLÇESİ CEZA İNFAZ KURUMLARINDA YAPILAN  
ALAN ARAŞTIRMASI

Yüksek Lisans Tezi

Ayşenur YAZGI  
Danışman: Yrd. Doç. Dr. İbrahim Metin AYCIL

İSTANBUL-2014

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Mesleki Tükenmişlik Düzeyleriyle İş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı çalışmamı ilmi, ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin “Kaynakça” da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.30/05/2014

Ayşe Nur YAZGI  
(imza)

## ÖZET

Bu çalışmada yaptıkları iş itibarıyla diğer kamu örgütlerinden ayrılan ve ıslah edilerek yeniden topluma kazandırılan kişilerin barındırıldığı kurumda görev yapan personelin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleriyle motivasyonları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın evreni, İstanbul ilinde bulunan açık ve kapalı Ceza İnfaz Kurumlarında çalışan İnfaz ve Koruma Memurlarıdır. Amacı gerçekleştirmek için araştırmanın örneklemini ise bu ilde bulunan dört kapalı ve bir Açık Ceza İnfaz Kurumunda çalışan 300 İnfaz ve Koruma Memurudur.

Anket formunda yer alan sorular çoktan seçmeli sorulardır. Anket çalışmasında toplam 42 adet soru sorulmuştur. Birinci bölümde; çalışanlara ait demografik verilerin elde edilmesi amacıyla yedi sorudan oluşan cinsiyet, yaş, medeni hali, eğitim durumu gibi kişisel özelliklerini öğrenmeye ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, çalışanların mesleki tükenmişliklerini ölçmeye yönelik toplam 22 sorudan oluşan Maslach Tükenmişlik ölçeği (MTÖ) yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışanların iş motivasyonunu ölçmeye ilişkin toplam 20 sorudan oluşan Motivasyon anketi yer almaktadır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package For Social Sciences) For Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve ikiden fazla grup ortalamasının karşılaştırılması sonucu anlamlı bir fark bulunduğunda kullanılan çoklu karşılaştırma testi olan Scheffe testi kullanılmıştır.

Elde edilen araştırmanın bulguları değerlendirilerek, araştırma sonucuna göre öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İnfaz ve Koruma memuru, Tükenmişlik sendromu, Stres, Ceza İnfaz Kurumu

## **ABSTRACT**

This study is conducted to put forth the relation between Burnout Syndrome and motivation of the employees who are different from other public organizations regarding their jobs and who work in an institution where people that are disciplined and reintegrated to the society again accommodate. Population of the study is Execution and Protection Officers who work in open and closed Penal Institutions located in Istanbul. To fulfill this purpose, research sample is 300 Execution and Protection Officers who work in four closed and one open Penal Institution in this city.

Questions in the survey are multiple choice questions. There are 42 questions in the survey. In the first chapter; there are questions aiming to learn personal characteristics such as gender, age, marital status and education in order to obtain demographic data of the employees. In the second chapter; there is Maslach Burnout Inventory (MBI) consisting of total 22 questions for measuring occupational burnout status of the employees. In the third chapter there is a Motivation survey consisting of total 20 questions for measuring business motivation of the employees.

Data obtained from the research is analyzed using SPSS (Statistical Package For Social Sciences) For Windows 17.0. In comparing quantitative data; T-test was used for differences between two groups, One Way Anove test was used in intergroup comparisons of parameters in case of more than two groups and Scheffe, which is a multi-comparison test used when there is a significant difference as a result of comparing average of more than two groups, was used.

Findings of the research were evaluated and recommendations are developed according to the research results.

**Keywords:** Motivation, Execution and Protection officer, Burnout Syndrome, Stress, Penal Institution

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa no
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	vi
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	viii
<b>KISALTMALAR</b> .....	ix
<b>GİRİŞ</b> .....	1
<b>1.KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b>	
1.1.Tükenmişlik Tanımı.....	7
1.2.Tükenmişliğin Nedenleri.....	8
1.3.Tükenmişliğin Belirtileri.....	10
1.4.Tükenmişliğin Sonuçları.....	11
1.4.1. Bireysel Etki ve Sonuçları.....	11
1.4.2. Örgütsel Etki ve Sonuçları.....	11
1.5.Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları.....	12
<b>2.MOTİVASYON KAVRAMI</b>	
2.1.Motivasyon Tanımı.....	16
2.2. Motivasyon Çeşitleri.....	17
2.2.1. İç güdüler.....	18
2.2.2. Fizyolojik güdüler.....	18
2.2.3.Sosyal güdüler.....	18
2.3.Motivasyon Süreci.....	19
2.4.Motivasyon Sürecinde karşılaşılan sorunlar.....	20
2.5.Motivasyona Özendirici Araçlar.....	20
2.5.1.Sosyo-Ekonomik Araçlar.....	21
2.5.1.1.Ücret.....	21
2.5.1.2.Ödüller.....	23
2.5.1.3.Güvenlik.....	24
2.5.2.Psiko-Sosyal araçlar.....	24
2.5.3.Örgütsel ve Yönetmel araçlar.....	24

2.6. İş Motivasyonu Kavramı.....	25
2.7. İş Motivasyonu İlkeleri.....	26
<b>3.CEZA İNFAZ KURUMLARI</b>	
3.1.Cezanın Tanımı.....	27
3.2.Cezanın Amacı.....	27
3.3.İnfaz Kurumu.....	27
3.4.Ceza İnfaz Kurumu Çeşitleri.....	28
3.4.1.Açık Ceza İnfaz Kurumu.....	29
3.4.2. Kapalı Ceza İnfaz Kurumları.....	30
3.4.2.1.Kapalı Ceza İnfaz Kurumları Çeşitleri.....	30
3.4.2.1.1.Yüksek Güvenlikli Kapalı Ceza İnfaz Kurumları.....	30
3.4.2.1.2.Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumları.....	31
3.4.2.1.3.Çocuk Kapalı Ceza İnfaz Kurumları.....	31
3.4.2.1.4. Gençlik Kapalı Ceza İnfaz Kurumları.....	32
3.4.2.2.Çocuk Eğitim Evleri.....	32
3.5.Ceza İnfaz Kurumu Tipleri.....	32
3.6.Ceza İnfaz Kurumu personeli.....	32
<b>4. YÖNTEM VE BULGULAR.....</b>	<b>34</b>
<b>5.SONUÇ.....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>85</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>91</b>

## TABLO LİSTESİ

	Sayfa no
Tablo 1. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı .....	38
Tablo 2. Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı.....	39
Tablo 3. Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı.....	39
Tablo 4. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı.....	39
Tablo 5. Çalışanların Çalışılan Ceza İnfaz Kurumu Türü.....	40
Değişkenine Göre Dağılımı	
Tablo 6. Çalışanların Çalışma Şekli Değişkenine Göre Dağılımı.....	40
Tablo 7.Çalışanların Mesleki kıdemlerine göre Dağılımı.....	40
Tablo 8. Araştırmaya Katılan Çalışanların Tükenmişlik ve Motivasyon .....	40
Ölçeklerinin Ortalaması	
Tablo 9.Motivasyon Puanların Cinsiyete göre ortalamaları.....	41
Tablo 10.Motivasyon Puanlarının Yaşa Göre Ortalamaları.....	42
Tablo 11.Motivasyon Puanlarının Medeni Durumuna göre Ortalamaları .....	44
Tablo 12. Motivasyon Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları.....	46
Tablo 13. Motivasyon Puanlarının Ceza İnfaz Kurumu Türüne Göre Ortalamaları....	48
Tablo 14. Motivasyon Puanlarının Çalışma Şekline Göre Ortalamaları.....	50
Tablo 15. Motivasyon Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları.....	52
Tablo 16. Çalışanların Motivasyon Düzeyleri ile Tükenmişlik.....	54
Düzeyleri Arasındaki İlişki	
Tablo 17. Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi.....	58
Tablo 18. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme Üzerine Etkisi.....	59



Tablo 19. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı üzerine etkisi.....	60
Tablo 20. Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi.....	61
Tablo 21. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme üzerine etkisi.....	61
Tablo 22. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı Üzerine Etkisi.....	61
Tablo 23. Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi.....	62
Tablo 24. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme üzerine etkisi.....	62
Tablo 25. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı Üzerine Etkisi.....	63
Tablo 26. Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi.....	63
Tablo 27. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme Üzerine Etkisi.....	64
Tablo 28. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı Üzerine Etkisi.....	64
Tablo 29. Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi.....	65
Tablo 30. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme Üzerine Etkisi.....	65
Tablo 31. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı Üzerine Etkisi.....	66
Tablo 32. Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma üzerine etkisi.....	66
Tablo 33. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme Üzerine Etkisi.....	67
Tablo 34. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı Üzerine Etkisi.....	67
Tablo 35. Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi.....	67
Tablo 36. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme Üzerine Etkisi.....	68
Tablo 37. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı Üzerine Etkisi.....	68

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa no
Şekil 1. Tükenmişliğin Nedenleri.....	8
Şekil 2.Motivasyon.....	17
Şekil 3. Motivasyon Süreci.....	19

## **KISALTMALAR**

**Anowa (Oneway):** Tek Yönlü Varyans Analizi

**MTE :** Maslach Tükenmişlik Envanteri

**EE:** Duygusal Tükenme (Emotional Exhaustion)

**DP:** Duyarsızlaşma (Depersonalization)

**PA:** Kişisel Başarıklık (Personal Accomplishment)

**İKİM:** İnfaz ve Koruma Memuru

**SPSS :** Sitatistical Packet for Social Sciences

## GİRİŞ

Yönetim çeşitli bilim dallarınca farklı biçimde tanımlanabilir. Ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Klasik yönetim taraftarları yönetimi; para, makine, metot, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken, Siyasal bilimcilere göre; yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilir.

Toplum bilimcilerine göre, bir sınıf ve saygınlık sistemi şeklinde tanımlarken, davranış bilimciler; kararların alınması ve uygulamaya aktarılması diye belirlerler. Bu tanımların önemli ortak yanı; yönetimi birtakım faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak ele almaları ve ortak amaca ulaşma yolunda işbirliğidir.

Bunlara ek olarak örgütlenme, planlama, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm, denetleme gibi öğeler de bulunmaktadır. Esas üzerinde durmamız gereken konu bu öğeleri bir araya getirip belli amaçlar doğrultusunda yönlendirmekle görevli personel konusudur. Sayılan bütün bu faktörler insan faktörüyle anlamlı hale gelmektedir. Personel örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütü işleten ve diğer yönetim unsurlarını kullanan en önemli faktördür. Personel dışındaki bütün öğelerin mükemmel olduğu bir örgütte nitelikli bir personelin bulunmaması amaçlara ulaşmada başarısızlıklara sebep olacaktır.(Arslan,2004:274)

Birçok araştırmada çalışanlarda sağlık ve psikolojik problemlerle bağlantılı olduğu gösterilen iş stresi, iş doyumunu etkilemekte ve birçok çalışanda tükenme belirtilerinin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. (İlgün,2010:8) Çalışma hayatı birçok stres kaynağının bulunduğu bir ortamdır. İşyerlerinde yaşanan stresin, iş doyumunun toplumsal şartlarla ilgili boyutları olduğu kadar, yapılan işin kendisinden kaynaklanan boyutları da vardır. Eğer bir işyerindeki şartlar, çalışan personel üzerinde doyumsuzluk ve tükenmişlik yaratan bir etkiye sahipse, çalışanların fiziksel ve ruhsal durumu olumsuz yönde etkilenir. Bu durum da, çalışanların kendilerini olumsuz yönde algılamalarına, olumsuz davranış göstermelerine ve hizmetlerinden yararlananların olumsuz duygular hissetmelerine neden olur.

( Erişim:<http://www.politics.ankara.edu.tr>, 03.07.2013)

Stres, bireylerin karşılaştığı olağanüstü talepler, tehditler ve fırsatlar ortaya çıktığı zaman oluşan bir gerilim durumudur. İnsanların esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkiye stres denir. (<http://www.merih.net>, Erişim:22.05.2014)

Bu tanım göz önüne alındığında ise özellikle bazı meslek grubu çalışanlarının yüksek düzeyde iş stresi yaşadığı anlaşılmaktadır. Yüksek risk altındaki bu meslek gruplarından birisi de Ceza İnfaz Kurumu çalışanlarıdır. Hem araştırma verilerine göre hem de kayda geçen birçok olay göz önüne alındığında İnfaz ve Koruma Memurlarında iş stresi, tükenmişlik oldukça yüksektir. İnfaz ve Koruma Memurlarının iş kaynaklı stresini ve mesleki tükenmişliklerini etki eden faktörler arasında kurumda barındırılan hükümlü ve tutuklularca yöneltilen tehdit ve hakaretler, gerçekleşen şiddet olayları, mahkumların zaman zaman infaz koruma memurlarını yanıltma gayretleri, iş stresi kaynaklı çalışanlar arası çatışmalar ve yöneticilerle yaşanan sıkıntılar ile sürekli kapalı ortamda bulunmanın yarattığı ruhsal çöküntü, ücretlerinin yetersiz olması İnfaz ve Koruma Memurlarının sıkıntılarında bazılarıdır.

Bunların yanında vardiyalı çalışma, mesai saatlerinin uzunluğu, yıpranmadan yararlanmama, resmi tatil günlerinde çalışma zorunluluğu, toplum gözünde kurum imajının ve ünvanının kötü oluşu, yapılan işle ilgili herhangi bir olumsuzlukta yargılanma durumu ve daha birçok stres kaynağı İnfaz ve Koruma Memurlarının mesleki tükenmişliklerini artırmakta bu durumunda işle ilgili motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte, çalışma azmini azaltmaktadır. (İlgün,2010:9)

Ceza İnfaz Kurumlarının suç işleyen bireyleri toplumdan uzaklaştırmak ve korumak, işlemiş olduğu suçun niteliğine göre yaptırım olarak suçluyu cezalandırmak, suçu işleyen bireylerin tekrar suç işlemesini önlemek ve Ceza İnfaz Kurumlarında yapılan faaliyetlerle suçluyu yeniden topluma kazandırmak gibi görevleri vardır. İşte bu noktada bu görevleri yerine getirmek amacıyla Ceza İnfaz Kurumlarında görev yapan İnfaz ve Koruma Memurlarının işle ilgili tutum ve davranışlarını, düşüncelerini etkileyen faktörlerden birisi de iş stresine bağlı olarak tükenmişlik ve motivasyon düzeyleridir. İş yerinde stres altında çalışanların tehlike ve riske girme düzeyleri de artmaktadır. (İlgün,2010:9)

Stres faktörlerinin sayılamayacak kadar farklı etkileri vardır. Bu etkiler, olumlu ya da olumsuz tepki yaratacağı kadar doğrudan ya da dolaylı sonuçlara da neden olmaktadır. Özellikle ters “u” ilişkisine göre stres katsayısının çok düşük olması bireyi edilginleştiren bir özellik ortaya çıkmaktadır. Fakat stres ılımlı ya da orta düzeye eriştiğinde uyarıcı etki yapmakta, kurumsal ve bireysel performans yükselmekte ve stres faktörü olumlu sonuç doğurmaktadır. Ancak orta noktadan sonra stres giderek yükselirse performans düzeyi aniden düşüşe geçmekte bu durum karşısında da hem birey hem de kurum zarar görmektedir. (Armağan, 2004:901)

Bireyi temel alarak yürütülen çalışmaların çoğunda stres faktörleri ile bireyin fizyolojik, psikolojik ve davranışsal tepkileri arasında, yüksek düzeyde pozitif yönde korelatif bir ilişki saptanmıştır. (Armağan, 2004:904) Mesela yoğun stres faktörleri fizyolojik sistemi etkileyerek nörolojik sistemini ve iç salgı bezlerini aktive etmektedir. Buna bağlı olarak strese dayanıklılığı ya da karşı koyma mekanizmasını aşan durumlarda, bazı ürolojik, kardiyolojik rahatsızlara neden olmakta veya vücudun koruma sistemini zayıflatmaktadır. (Armağan, 2004:904) Bu durumlar ise Ceza İnfaz Kurumlarında hem iyileştirme ıslah etme, iyileştirme programlarının verimliliğini hem de kurumlarda güvenliği zaafa uğratacak şekilde önemli bir risk faktörü oluşturur.

Ceza İnfaz Kurumlarında toplumun en problemlisi, toplumdaki dışlanmış insanlar kalmaktadır. Bu yüzden de bu insanların ıslah olmalarını sağlamak, hizmet sunmak ve sağlıklı bir ortam hazırlamak oldukça zordur. Bu sorunlarla hemen hemen bütün dünya ülkelerindeki Ceza İnfaz Kurumunda görev yapan İnfaz ve Koruma Memurları karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin Amerika’da F.E Check tarafından Ceza İnfaz Kurumu personeli üzerine yapılan çalışmada Ceza İnfaz Kurumlarında görev yapan personelin ortalama yaşama süresinin 59 yıl olduğu ortaya çıkmıştır. Oysa bu rakam diğer insanlar için 74 yaş düzeylerinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Ceza İnfaz Kurumu personelinin yüksek oranda alkol ve sigara kullandığı, kalp krizi, ülser, yüksek tansiyon gibi hastalıklara diğer insanlara oranla daha fazla yakalandığı belirtilmektedir. (Arslan, 2004:275)

Bunların yanında insanlarla sürekli etkileşim gereksinimi ve yoğun iş temposu, çalışanlarda psiko-sosyal bir takım sorunlara yol açmaktadır. Bunların en başta gelen faktörlerden biri olan tükenme sendromu; stres literatüründe ortaya çıkan ve 1970'lerden bu yana araştırmacıların ilgisini çeken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk kez Freudenberger (1974:161) tarafından ortaya atılan tükenmişlik kavramı, uzun süreli stres tepkisi olarak ele alınmıştır. Maslach ve Jackson tükenmişliği, fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk, çaresizlik ve ümitsiz duyguları, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi ile işe, hayata ve diğer insanlara yönelik olumsuz tutumları kapsayan fiziksel zihinsel boyutlu ve mental bir tükenme sendromu olarak tanımlamışlardır. (Maslach ve Jackson,1981:13)

Freudenberger tükenmişliği “enerji, güç veya kaynaklar üzerine aşırı istek ve taleplerden dolayı tükenmeye başlamak “olarak tanımlamıştır. (Freudenberger, 1974:161)

Chemiss de tükenmişliği aşırı stres ya da doyumsuzluğa tepki ile, işten geri çekilme olarak tanımlamış ve aşırı bağlılığın bir rahatsızlığı olarak görmüştür. (Gürses, 2006:8)

Tükenmişlik, stres sürecindeki son basamak olarak da kabul edilmektedir. İş ortamında karşı karşıya kalınan kişilerle geçirilen sürelerin uzun olması, hizmet verilen kişi sayısının artması ve hizmet verilen kişilerin ağır sorunlarının olması mesleki tükenmişlik düzeyini artırmaktadır. Bu tespitlere göre çalışma şartları ve çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda; çoğu ceza infaz kurumunun tutuklu ve hükümlü barındırma kapasitesinden daha fazla bünyesinde tutuklu ve hükümlü barındırması bununla beraber 24 saat Ceza İnfaz Kurumunda bulunan tutuklu ve hükümlülerle çalışmak durumunda olunması İnfaz ve Koruma Memurlarını yüksek düzeyde mesleki tükenmişlik yaşama riskini ortaya çıkarmaktadır. (İlgün, 2010:10)

Mesleki tükenmişlik düzeyinin düşük bulunduğu durumlarda çalışmada görülen doyumsuzluk bir çok olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bunlar işi yavaşlatma ya da durdurma, işte devamsızlık, iş yerinde çalışma veriminde düşme, depresyon, dış çevreye karşı saldırgan tutum sergileme, iştahsızlık, yorgunluk, iş kurallarına ve talimatlarına uyumsuzluk gibi tükenmişlikle örtüşen bulgular ortaya çıkmaktadır. Bu durumlar çalışanların iş motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. (Kaya, 2009:2)

Motivasyon kelimesinin kökeni Latince Movere kelimesine dayanmaktadır. Motivasyon sözcüğünün Türkçe karşılığı olarak bazen Güdüleme, bazen de Güdülenme sözcükleri kullanılmaktadır. Yapılan tanımlamalarda çoğunlukla bu iki sözcük arasındaki fark üzerinde durulmamakta, sözcükler genellikle anlamlarındaki incelik dikkate alınmadan kullanılmaktadır. Güdülenme sözcüğünün edilgen, güdüleme sözcüğünün etken bir tarafı vardır. (Elbir, 2006:2)

Motivasyon kavramları ile ilgili çeşitli tanım şekilleri mevcuttur. Türk Dil Kurumu, “Güdü kelimesini; “Bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, saik (sebe) ” olarak tanımlamıştır. (<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim:02.08.2013)

Mutlu(2004:118),”Motivasyon terimini “İnsanın davranışını bir hedefin gerçekleşmesine yada bir nesneyi elde etmeye doğru yönelten yada uyaran içsel bir güçtür.” olarak tanımlamıştır.

Korkmaz(2008:16),”Motivasyonu “örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminde sonuçlanarak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci” olarak tanımlamaktadır. Motivasyon, çalışanların isteklendirilmeleri ve bu yolla kişisel ihtiyaçlarının en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırılma sürecidir.

Ceza İnfaz Kurumlarında görev yapan İnfaz ve Koruma Memurlarının başarılı olmasında, iş performansının artmasında, mesleki tükenmişlik düzeylerinin en aza indirilmesinde motivasyon vazgeçilmez bir unsurdur.



Bu bağlamda Ceza İnfaz Kurumlarının psikolojik ve fiziki özellikleri sebebiyle yıpranma riski taşıyan İnfaz ve Koruma Memurlarının iş sağlığı ve güvenliği açısından olumlu ve rahat koşullarda çalışmasını sağlamak, işle ilgili olumlu tutum ve davranışlarını artırmak yoluyla Ceza İnfaz Kurumlarında gerçekleştirilen ıslah çalışmalarını daha etkin kılmak, performans düzeylerini artırmak amacıyla İnfaz ve Koruma Memurlarının Mesleki tükenmişlik düzeyleriyle İş motivasyonu arasındaki ilişkinin belirlenmesi önemli görünmektedir. (Gökçe,1995:9)

# BİRİNCİ BÖLÜM

## KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

#### 1.1.Tükenmişlik Tanımı

Tükenmişlik tanımı ilk kez Freudenberger tarafından yapılmıştır. Birçok uzman tarafından tükenmişlik, çeşitli olumsuz stres durumları ile başa çıkmada başarısız girişimlerin sonucu olarak kabul edilir.(Maraşlı,2005:27)

Freudenberger and Herbert J. (1974:159), Staff Burnout adlı eserde yapmış olduğu tanıma göre tükenmişliği, başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya insanın iç kaynakları üzerinde, karşılanamayan istekler sonucunda, ortaya çıkan bir tükenme durumu, olarak tanımlamaktadır. Daha sonra Maslach ve Jackson, 1981 yılında konuyu ele almış, tükenmişliğin en çok kabul edilen modelini geliştirmişlerdir.Maslach ve Jackson tükenmişliği, “Duygusal tükenme, duyarsızlaşmada artış ve kişisel başarı duygusunda azalma” olarak ifade etmiştir. (Izgar,2008:175)

- Tükenmişlik, işi gereği insanlarla yoğun ilişkiler içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromudur. (Maslach ve Jackson, 1981:99)
- Duygusal Tükenme: Çalışanların yorgunluk ve duygusal yönden kendilerini aşırı yıpranmış hissetmeleri gibi duygularındaki artı olarak tanımlanmaktadır.(Maslach ve Jackson, 1981:99)
- Duyarsızlaşma: Kişinin bakım ve hizmet verdiklerine karşı onların kendilerine özgü birer varlık olduklarını dikkate almaksızın ve duygudan yoksun şekilde davranmasıdır. (Kayabaşı,2008:195)
- Kişisel Başarısızlık: Kişinin kendini olumsuz değerlendirmesi ve kişisel başarı eksikliği olarak tanımlanmaktadır. (Kayabaşı,2008:195)

Son 25 yıldan beri yapılan araştırmalar incelendiğinde, işletmelerin büyümeleri, bireysel stres deneyimlerini artırmakta bu durumda kişinin işiyle olan ilişkisine yansımaktadır.

Tükenmişlikle ilgili yapılan araştırmalar artmakta ve yeni fikirsel modellerin oluşmasında umut vaat etmektedir. Yeni modellerde tükenmişliği azaltmak için sendromu alt edecek yeni fikirlerin üretilmesine yönelik çalışmalar artmaktadır. Sosyal açıdan bu araştırmalar, çalışma alanında kişilerin sağlıklı, huzurlu ve mutlu olma durumları için değerli ve farklı katkılar sağlamaktadır. (Çağlıyan,2007:6)

Akgüç (2011:32)'e göre,“Selye (1977)'nin stresle ilgili Genel Uyum Belirtisi adımı verdiği araştırmasında tükenme kavramına yer verdiği görülmektedir”.

- Alarm
- Direniş
- Tükenme

Lee ve Ashforth (1996:123)'a göre tükenmişlik iş stresinin en yaygın olarak araştırılan bileşenidir.

Skineer ve Roche (2005:5)'a göre, “İnsanlar stresle tükenmişliği aynı Şey olarak değerlendirirse de, ikisi aslında birbirinden farklı iki durumu ifade eder. Stres, farklı zamanlarda veya kısa süreli olarak meydana gelen iş taleplerine karşı gösterilen psikolojik, fiziksel ve davranışsal tepkiler” olarak tanımlamaktadır.

Izgar, (2001:2)'a göre, “Pines, Aranson ve Kafry (1981) tükenmişliği, dar anlamda fiziksel, zihinsel ve duygusal yorgunluk olarak tanımlamaktadır.Cherniss (1980), tükenmişliği yoğun stres ve doyumсуuzluęa tepki olarak bireyin kendini psikolojik olarak işinden soğutması olarak” özetler.

Gürses, (2006:8)'a göre, “Greer ve Wethered tükenmişliği, insanlarla yüz yüze çalışanlarda; rol stresi, asın enerji ve zaman harcama, içsel kaynakları bitirme sonucu oluşan bir stres tepkisi olarak tanımlamakta ve aşırı strese bir tepki olarak”görmektedir.

## **1.2.Tükenmişliğin Nedenleri**

Tükenmişlik birçok nedene bağlı olarak gelişebilir. Bunlar örgütsel ve bireysel nedenler başlığı altında Tablo 1 'de özetlenmiştir. (Kaya, 2009:11)

### Şekil 1. Tükenmişliğin Nedenleri

Örgütsel Nedenler	Bireysel Nedenler
Memur/tutuklu - hükümlü oranı	Yaş
Memur/tutuklu - hükümlü ilişkileri	Medeni durum
Ekip içinde karşılıklı sorumluluk tanıyan ilişkilerin eksikliği	Eğitim durumu
Rol karmaşası/belirsizliği	Aile statüsü
Fazla iş yükü ve fazla çalışma saati	Çocuk sayısı
İş molalarının olmaması	İşine aşırı bağlanma, A tipi kişilik
Sık görev değiştirme	Aşırı verici bir yapıya sahip olma
Tehlikeli iş koşulları	Emosyonel denge durumu
İş ortamına ait bozukluklar (kapalı ortam, kötü ulaşım)	Kişinin kendine ulaşamayacağı hedefler koyması
İşin yüksek performans gerektirmesi	Kişinin karakteriyle yaptığı işin uyuşmaması
Sorunlu tutuklu - hükümlülerle uğraşma	İş gerçekleri ile iş beklentileri arasındaki farklılıktan doğan engellenme ve hayal kırıklığı
Düşük motivasyonlu kişilerle çalışma	Kişinin kendindeki değişimi fark edememesi
Sınırlı terfi olanakları	Performansın düşük olması
Ödüllendirilmeyen iş koşulları	
Yetersiz ücret	
Yetersiz personel	

**Kaynak:(Kaya,2009:11)**

### **1. 3.Tükenmişliğin Belirtileri**

Tükenmiş kişiler, zayıf yönlerini iyi gizleyebilen, çevresindeki kişilere tükenmişlik sendromunu belli etmeyen bireyler oldukları için, çoğunlukla bu durumun ilk dönemlerinde içlerinde olup bitenlerin farkında olmazlar. Çeşitli derecelerde ele alınan tükenmişliğin her derecede farklı davranışlarla gözlenebileceği bildirilmektedir.

Tükenmişliğin belirtileri Psikofizyolojik belirtiler, psikolojik belirtiler, Davranışsal belirtiler olarak gruplandırılmıştır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz; (Atakan,2007:15)

**1.3.1. Psikofizyolojik belirtilerin**, yoğun bir tükenmişlik durumunun bireylere psikomatik rahatsızlıklara neden olduğu belirtilmektedir.

Bunları şöyle sıralayabiliriz;

- Sık baş ağrıları
- Bel ağrısı
- Uykusuzluk
- Kilo kaybı veya aşırı kilo alımı
- Kroner kalp rahatsızlığı
- Kronik soğuk algınlığı
- Solunum güçlüğü
- Cinsel azalma

#### **1.3.2. Psikojik Belirtiler;**

- Depresyon
- Yorgunluk ve bitkinlik hissi
- Anksiyete
- Benlik saygısından düşmedir.

#### **1.3.3. Davranışsal Belirtiler:**

- Kişilerarası çatışmalar
- İşe gelme ile ilgili problemler
- İşten izinsiz ve erken ayrılmalar
- Sağlık sorunları yüzünden işe devam etmeme
- İş bırakma eğilimi
- Hizmet verilen kişilere değer vermeme davranışları
- Kuruma ilgisizlik

## 1.4.Tükenmişliğin Sonuçları

### 1.4.1. Bireysel Etki ve Sonuçları

- Bireylerde psikosomatik rahatsızlıklar
- Evlilik ve aile yaşamında sorunlar
- Uykusuzluk ve kronik yorgunluk
- Alkol ve ilaç kullanımında artış
- İşte ya da iş dışında genel olarak insan ilişkilerinde bozulma ve olumsuzluklar
- Öz saygının azalması ya da kaybı ve güven duygusunda azalma
- Çevresindeki bireylere karşı negatif duygu ve tavırlar (Kaya,2009:13)

### 1.4.2. Örgütsel Etki ve Sonuçları

- İşten ayrılma ve iş doyumsuzluğu
- İşsiz savaşı ve aksatma (çalışılan ortamdaki işin fazlalığını ve ağırlığını bilerek ve ortamdan uzaklaştığında iş yükünün diğer arkadaşlarına kalacağını bilerek ortamdan uzaklaşma eyleminin görülmesi)
- Çalma ve hırsızlık
- Hastalıktan kaynaklanan nedenlerle artan bir şekilde işe gelmeme ya da işe geç gelme
- Hizmetin niteliğinde bozulma
- Evraklarla ilgili sahtekârlıklar
- Düşük iş performansı
- Yeni bir meslek için eğitim alma
- Azalmış verim ve düşük performansa bağlı hasta kalış süresinde artma (maddi ve manevi yük oluşturarak)
- İşteki kaza ve yaralanmalarda artma
- İstemleri erteleme, medikasyon hatalarında artma ve ölümlerin olması
- Hasta yakınlarının şikâyetlerinde artma. (Kaya,2009:13)

## 1.5. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları

Duygusal tükenme, bireyin duygusal kaynaklarının aşırı yüklenilmiş ve tüketilmiş olması anlamına gelir. Buna sebep olansa aşırı iş yükü ve kişisel çatışmalardır.(İlgün,2010:25) Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil eden bileşeni olarak tanımlanırken; Kişisel başarısızlık hissi bireyin, işteki başarı ve yeterlilik hissini azalmasını ifade eder. Tükenmişliği önlemek ve onunla baş edebilmek için problemin varlığını kabul etmek gerekir. Bundan sonra tükenmişlikle başa çıkmada bazıları kurumsal bazıları bireysel düzeyde olan çeşitli teknikler kullanılabilir. (<http://www.cayd.org.tr/tr>, Erişim:15/03/2014)

### 1.5.1.Bireysel düzeyde yapılması gerekenler:

-Bakış açısının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi, mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması,

-İşe başlamadan önce yapılacak işin zorluklarının ve risklerinin öğrenilmesi, sorumluluk alanlarının sınırlarının bilinmesi, iş yükünün gerçekçi boyutlarda tutulması,

-Tükenme belirtilerinin bilinmesi, duyguların ve sorunların paylaşılması gerektiğinde yardım istenmesi, uyku süresinin iyi planlanması,

-Özel yaşamda iş konuşmalarından uzaklaşılması, iş çıkışı rahatlatıcı, zevk verici aktivitelerde bulunulması, günlük yaşamda nükteye, mizah dergilerine, yer verilmesi, evde sakinleşip dinlenilebilecek, bir rahatlama köşesinin oluşturulması, düzenli egzersizlerin yapılması, aileye ve sosyal yaşama zaman ayrılması,

-İş dışındaki yaşam alanlarının geliştirilmesi, tatil ve dinlenme olanaklarının kullanılması, işyerindeki rutin alışkanlıkların bırakılması, monotonluğun azaltılması.

### 1.5.2. İş yeri yöneticileri düzeyinde yapılması gerekenler:

-Görev tanımlarının açık ve net olması, işe yeni başlayan kişinin oryantasyon programına alınması ve rehberlik sağlanması, iş ile çalışan arasında uyumu sağlamak için işin modifiye edilmesi ve eşit dağılımı, bölümlerin özelliklerine göre etkin personel planının yapılması ve personel sayısının artırılması, düzenli ekip içi toplantıları ile öneri ve eleştirilerin alınması, sorun çözümede kalıcı mekanizmaların oluşturulması, bireysel baş etme becerilerinin kazandırılmasına yönelik eğitim programlarının oluşturulması, sorunların ilk ortaya çıkış anında ele alınması, yöneticilerin çalışanı destekledikleri, sıkıntılı bir durumda kendilerinden yardım alabilecekleri, elemanların gereksinim duyduğu sürekli eğitim olanaklarının sağlanması, ödül kaynaklarının kullanılması, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasına önem verilmesi ve kolaylaştırılması, alınan kararlara katılımın sağlanması gereklidir.

-Hoşgörülü, esnek, adaletli, katılımcı bir yönetim anlayışı ve dinleyen, değer veren bir yönetici, tükenmenin önlenmesi ve giderilmesinde etkilidir.

**1.5.3. Aile düzeyinde yapılması gerekenler:** Bireyin yaşamında aile ve akrabalar önemli olup onların varlığı, desteği takdirleri ile işi dışında var olduğunu hissetmesini sağlar.

Çalğan, Yeğenoğlu, Aslan(2009:68), “Bristol Üniversitesi’nden Johnstone tarafından tükenmişliği önleme stratejileri geliştirilmiştir.” Bunlar:

**1.5.3.1. Kendi kendini denetleme:** Stres bir yere kadar performansı artırır. Önemli olan, bu kritik noktayı bilmek ve bu noktanın aşılmamasının farkında olmaktır. İş yükünün azaltılması da başarılı olmayı sağlar.

**1.5.3.2. Beklentileri ve zorunlulukları gözden geçirme:** Aşırı yükümlülüklerden kaçınmak için bazı işlerin azaltılması veya bırakılması gerekebilir. Yüklenen rollerin kişinin kendisiyle çatışmalarının ele alınması, onların yerine getirilmemesi durumunda neler olacağını düşünülmesi ve buna göre önemli olanlara öncelik verilmesi gerekebilir.

**1.5.3.3. Bireyi ruhsal olarak besleyen ve eksilten faktörleri saptama:** Bunların duygusal denge içinde olması önemlidir. Zaman içinde bu denge bozulursa iç rezervler tükenir. Bu nedenle kişinin kendisine zaman ayırması gerekir. Bu bencillik olarak değil, dengenin yerine oturtulması için gerekli bir unsur olarak görülmelidir.



**1.5.3.4.Yardım ve destek ağlarını gözden geçirme:** Tükenmişlik sadece kişinin kendi sorunu değildir. Hizmetleri sunanların ve birlikte çalışılan ekibin de sorunudur. Sorun kişiden değil, genellikle işin doğasından kaynaklandığı için, resmi veya resmi olmayan destek ve yardım ağlarının kurulması için çaba gösterilmelidir.

**1.5.3.5.Tükenmişliğin farkında olma:** Riskli bir alanda çalıştığını bilenler koruyucu önlemleri daha kolay alırlar. Ayrıca, örgütsel düzeyde de tükenmişliğin farkında olunması gerekir.

**1.5.3.6.Stres etkenlerini tanımlama:** Olumlu ve olumsuz etkenleri saptayıp bunların çözüm yollarını geliştirerek uygulamaya koymak gerekir. Çünkü bir sorunu çözmeye yönelik küçük adımlar bile kişinin kendisini iyi hissetmesini sağlar.

**1.5.3.7.Israrcılık ve müzakerecilik yetilerini geliştirme:** Bunlar aşırı yüklenmekten kaçınmak için gerekli yetilerdir. İnsanlara karşı açık olunması ve yerine getirilemeyecek sözler verilmemesi kişiyi rahatlatır.

**1.5.3.8. İşteki başarılı kriterleri görme:** Gerçekçi olarak koyulan hedeflerin değer verilen şeylerden seçilmesi ve onlara ulaşmak için gerekli yolların öğrenilmesi yararlı olur.

Tükenmişlik ve iş stresiyle baş edebilmenin altı yolu vardır. ([www.stressstop.com](http://www.stressstop.com), Erişim:07.05.2013). Bunlar;

- 1) Çalışma saatini düşürmek,
- 2) Kendine zaman ayırmak,
- 3) İşteki kişisel kontrolü arttırmak,
- 4) Organize olmak,
- 5) Sabah rutinini değiştirmek,
- 6) Belli dönem aralıklarıyla mevcut isten memnun olup olmadığını kişinin kendine sorması.

Çağlıyan (2007:54), iş yükünün yarattığı tükenmişlikten kurtulmanın yöntemleri aşağıda şu şekilde sıralamıştır;

- İnisiyatif belirleme; Bir gün içinde yapılması gereken işleri birden üçe kadar sıraya koyun. Acilen yapılması gereken işleri birinci öncelik olarak, ikinci olarak eğer zaman yeterse yapılması gereken görevleri, üçüncü alternatif olarak da diğer işler bekletiler ya da ertelenebilir.
- Çalışmaya odaklanın; Yapılan işi birine anlatmaktan öte önce kendiniz performans gösterin. Bununla birlikte, iş yükünü azaltmak için de diğer çalışanlara işi öğretin.
- Gün içinde “kendi saatinizi” oluşturun. En çok konsantre olmanız gereken işleri günün en dinç olduğunuz saatlerinde yapın. Daha az enerjik olduğunuz saatlerde günlük rutin işlerinizi yapın. (mesela elektronik postaları kontrol etmek ya da telefonlara bakmak gibi)
- Toplantıları azaltın. Toplantılar için uygun olan zamanları kolların. Eğer toplantı gerekliyse, bunun için öğle saatlerini tercih edin. Çünkü bu saatler kişilerin en verimli saatleridir.
- Dışarıdan yardım almayı deneyin. Mesai saati sabitse, işi hem kendiniz hem de diğer arkadaşlarınız için kolaylaştıracak danışman yardımına başvurun.

## İKİNCİ BÖLÜM

### MOTİVASYON KAVRAMI

#### 2.1.Motivasyon Tanımı

Motivasyon kavramının dilimizde karşılığını bulmak zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motivasyon kelimesi, Türkçede güdülenme, özendirme, isteklendirme ve işe geçme anlamlarına gelmektedir. (TDK Sözlüğü,2013) Kısaca, motivasyon bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç anlamındadır.

Psikolojik bir olgu olan motivasyon ile ilgili çeşitli tanım şekilleri mevcuttur :

Gözlenebilen bir olay olmayan motivasyon ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir.(Keleş,2011:133)

Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecekt davranışlarda bulunma sürecidir. (Bingöl,1997:258)

Motivasyon tanımlarına göre motivasyonun temelini oluşturan üç faktör vardır.(<http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp>,Erişim:05.09.2013)

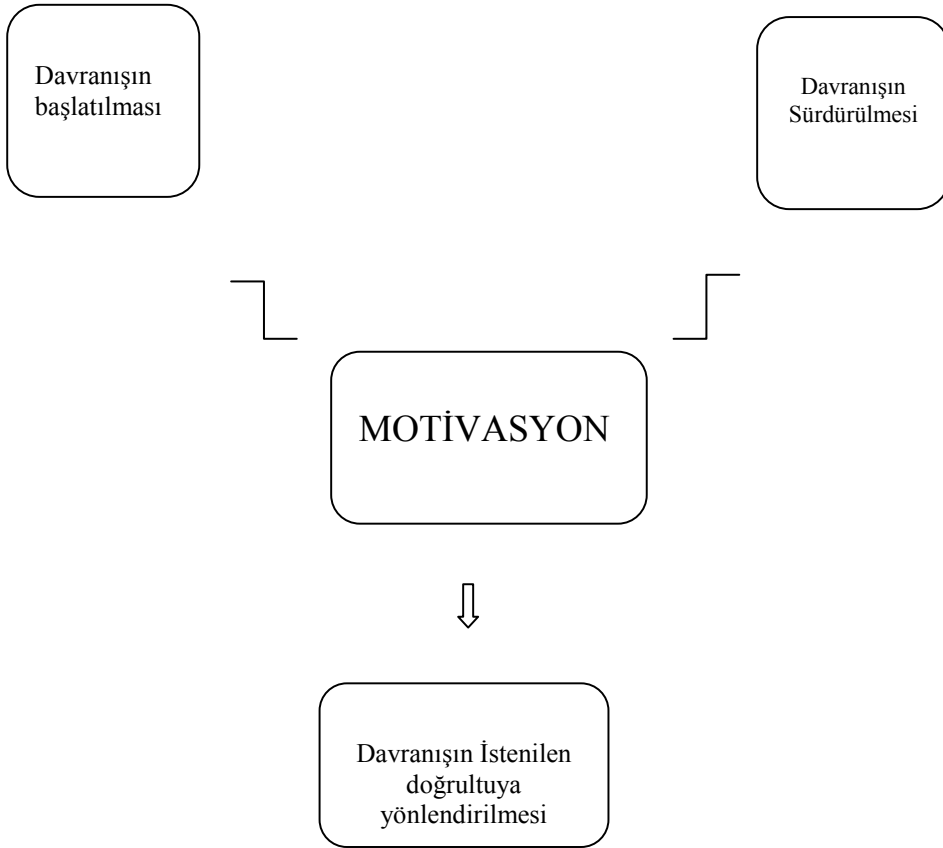
- İnsan davranışını tetikleme
- Bu davranışı yönlendirme
- Bu davranışı sürdürme

Motivasyon, davranışın ortaya çıkmasında etkili olan psikolojik süreçlerden birisidir. (Yılmaz,2006:157) Fabrikada işçinin işini benimseyerek ve severek yapması, okulda öğrencinin daha çok çalışma isteği duyması ve bir orta kademe yöneticinin söylenmeden ve gerekli bilgileri hazırlamış olarak toplantıya katılması kişinin motivasyonu ile yakından ilgilidir.

Motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan bir kuvvettir. Bu kuvvetin pozitif veya negatif olmasında arasında motivasyon sağlama bakımından bir görev farklılığı yoktur. Bu kuvvet bizi rahatlatan bir olay olabileceği gibi, bize hayal kırıklığı tattıran bir olay da olabilir.(Yıldırım,2007:4)

Eroğlu (2000:248)'e göre ise;”Motivasyon, bireyin çaba ve faaliyetlerini ilgi merkezlerini, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmektedir.”

**Şekil 2** : Motivasyon



**Kaynak** : (Altok, 2009:5)

## 2.2. Motivasyon eŐitleri

Güdülerin oluŐumu, bireylerin çeşitli őekillerde ortaya çıkan gereksinimlerinden oluşur. Bu güdüler bireylerin davranışlarını, oluŐum biçimi, yonu ve şiddeti gibi çeşitli őekillerde zamanda etkiler. Güdüler bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taŐır. Bu davranıŐlar bilinçsiz ya da bilinçli olabilir. Örneğin; düŐünsel bir yapıya dayanan güdülere ussal gd, duygusal nitelik taŐıyanlara ise ussal olmayan gd denilebilir. (zdl, 2008:8)

### **2.2.1. İç güdüler**

İçgüdüler, bilinçsiz olmakla birlikte, belirli refleksler ve doğal davranışların sonucu olarak evrensel bir düzeni yansıttıklarını fakat; insanların bilinçli davranışlarını açıklamada içgüdülerin yerinin olmadığı şeklinde tanımlanmıştır. (Özdöl, 2008:8)

Ruhsal güdüler olarak da tanımlanan bu iç güdülerin bireyin doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlarından kaynaklanan bilinçsiz davranışların oluşumuna neden olduklarını, insanın bilinçli davranışları üzerinde etkisinin olmadığı söylemiştir. (Özdöl, 2008:8)

Bireyleri manevi ve psikolojik olarak güdüleyen faktörler, başarı ve kazanç sağlamak, yükselmek, ödül almak, buluş yapmak, dürüst ve adil olmak, merhamet sahibi olmak, aldatmak veya ihanet etmek, umutsuz ve çaresiz olmak, meydan okumak, heyecan duymak, okumak ve eğitim yapmak, iyi bir insan olmak, denetlemek ve kontrol etmek, yardım etmek, öldükten sonra iyi anılmak, isim ve eser bırakmaktır.(Büyükemirusta,2007:6)

### **2.2.2. Fizyolojik güdüler**

Özdöl (2008:8)'e göre bu tür motivler, bireyin temel motivasyonlarıdır. Bireyin hayatını sürdürmesi için gerekli olan temel gereksinimlerinden kaynaklanmaktadır. Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiği için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilmektedir. Bu, insanın kişilik yapısının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

Örgütlerde bedensel ihtiyaçların tatmini için, çalışanlara adil ve tatmin edici ücret verilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ücretlerin enflasyon düzeyinin üstünde artırılması ve çalışma koşullarının geliştirilmesi gereklidir. (Büyükemirusta,2007:5)

### **2.2.3.Sosyal güdüler**

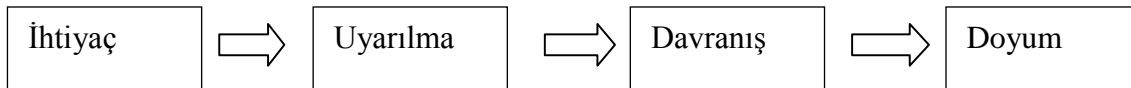
Sosyal içerikli motivler, toplumların değerli olarak gördüğü olgulardır. Birey de bunlara ulaşmak için bütün çabasını harcar. (Özdöl,2008:9) Bunlar; gruba üye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Örgütlerde ise personele yönelik sosyal, kültürel, sportif vb. etkinlikler düzenlenmesidir.

### 2.3.Motivasyon Süreci

Motivasyon statik bir durum olmayıp, birbiri ile etkileşimli ve birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu süreç ihtiyaçlarla başlar ve doyumla sona erer. Bilindiği gibi herkesin bir takım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçlar harekete geçirilene kadar güdülenemez. Harekete geçirilmiş ihtiyaç güdülenir. Nerede olunursa olunsun ve ne yapılsa yapılsın, her davranış altında bir güdü veya güdüler zinciri yatmaktadır. Bir ihtiyaca bağlı olarak oluşan güdüler organizmayı uyarır, faaliyete geçirir ve organizmanın davranışını belirli bir amaca (doyum) doğru yöneltir. (Ay,2006:9)

Motivasyon sürecinin başlangıç hareket noktası, tatmin edilmemiş fiziksel veya psikolojik gereksinimlerdir. Bu gereksinimler gerilime neden olmakta ve motivasyon sürecinin başlamasına yol açmaktadır. Sürecin tamamlanması ise, gereksinimlerin giderilmesi sonucu gerilimin azalması ile olmaktadır. (Elbir, 2006:7) İnsan bedeninin beslenmeye ihtiyaç duyması bunun sonucunda açlık ve susuzluk gibi dürtülerin ortaya çıkması ve bunların yeme, içme ile giderilmesi kadar insanlarla ilişki kurma, onlar tarafından sevilme sayılma gibi ihtiyaçların biçimsel olmayan örgütler aracılığıyla giderilmesi de motivasyon süreci içerisinde düşünülmelidir. Sonuçta motivasyon sürecini başlatan kişinin herhangi bir ihtiyacıdır ve bu ihtiyacın giderilmesi ile bu ihtiyacın yarattığı gerilim azalır. (Ataman, 2002:110)

Motivasyon dört aşamadan oluşmaktadır. Şekil 3 bu aşamaları şematik olarak göstermektedir.



**Şekil 3 : Motivasyon Süreci (Sözer,2006:57)**

Şekle göre motivasyon süreci dört aşamadan oluşur. İlk aşamada bazı şeylere duyulan gereksinim vardır. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği oluşur. Bu motivasyonun başlangıç sürecidir. Bireyde itici bir gücün oluşması için ikinci aşamada yer alan uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu ruhsal ya da fiziksel bir isteklendirmeden başka bir şey değildir. Birey organizmada oluşan bu iç ya da dış uyarıcıların etkisiyle davranışa geçer. Böylelikle motivasyon sürecinin üçüncü kısmı olan davranış kısmına gelinir. Davranışın amacı, isteğin doyurulmasıdır. Eğer ortaya çıkan gereksinim doyurulmuşsa, motivasyon sürecinin son aşaması olan amaç gerçekleşmiş ve istenen biçimde tamamlanmış olur. (Ay,2006:10)

## **2.4.Motivasyon Sürecinde karşılaşılan sorunlar**

Motivasyon sürecinde birtakım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunlardan birincisi, güdülerin gözle görülememesi sebebiyle sadece davranışlara bakılarak güdüler hakkında tahminde bulunulabilmesidir. (Kerman,2007:13)

İkincisi, kişilerin sahip olduğu güdülerin zaman içinde değişebilmeleri ve çoğu zaman birbirleri ile çatışma içinde olmaları sebebiyle gözlemlenmelerinin çok zor olmasıdır.

Üçüncüsü, bireysel ve fiziksel farklılıklar nedeniyle, kişilerin güdülere verdikleri önemin ve bunlara ulaşmak için harcadıkları çabanın önemli ölçüde farklılık gösterebilmesidir.

Dördüncüsü ise, genel olarak güdülerin (açlık, susuzluk vb.) yoğunluğunun tatmin edilmeleri üzerine önemli ölçüde azalmasına ve kişilerin başka güdülere yönelmelerine karşın, bazı güdülerin yoğunluğunun tatmin edilmeleri üzerine daha da artmasıdır. Maaşına zam yapılan bir çalışanın, ileride daha fazla zam alabilmek için daha fazla çalışma güdüsünün güçlenmesi veya yapılan sınavlarda başarılı olan bir öğrencinin, ileride yapılacak olan sınavlarda daha başarılı olmak için daha fazla çalışma güdüsünün güçlenmesi bu duruma örnek verilebilir.(Kerman,2007:13)

## **2.5.Motivasyona Özendirici Araçlar**

Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için birtakım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar, bireylerin olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkilidir.

Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar, her zaman ve her yerde aynı etkiyi göstermezler. Özendirici araçların etkinliği değer yargılarına, sosyal ve eğitsel düzeylerine, çevre faktörlerine ve toplumsal yapıya bağlıdır. Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Bununla beraber, geçerliliği genel anlamda kabul gören bağlamda, özendirici motivasyon araçları, sosyo-ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırılabilir. (Elbir,2006:22)

### **2.5.1.Sosyo-Ekonomik Araçlar**

Çalışan bireylerin verimliliğini yükseltmek için, bireyleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. Çalışanları motive etmede ekonomik araçlar çok büyük bir öneme sahiptir. İşletmeler, işverenler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, çalışanlar da yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. Çalışanları ise çalışmaya iten en güçlü motivasyon, kendisinin ve ailesinin yaşamını istediği şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir. Ekonomik belirsizliğin yoğunlaştığı ve iş olanaklarının zayıfladığı dönemlerde ücret daha da önemli olacaktır.(Büyükemirusta,2007:12)

Sosyo-Ekonomik araçlar ücret, ödüller, güvenlik olmak üzere üç kısma ayrılırlar. (Büyükemirusta,2007:12)

#### **2.5.1.1.Ücret**

Çalışan bireylerin motivasyon süreçlerindeki en önemli araçlardan birisi ücrettir. Ücret bir işletmeye yetenekli personeli çekmede ve onları daha zor koşullarda çalıştırmada etkili bir araçtır. Çalışanlar çalışma sonucunda almış oldukları ücret karşılığında hem fizyolojik hem de güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edebileceği gibi, saygınlık simgesi de olabilir. Çünkü ücret çalışan bireyleri motive etmede sihirli bir araçtır. (Ulaş,2008:42)

Ücret, bedensel ve zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. Bunun yanında birde İş görenleri işe özendirmek ve çalışılan kuruma daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan, maaşının ya da normal olarak aldığı aylık ya da haftalık ücretin dışındaki ekstralar vardır. İnsan doğasında yaratıcı ve yapıcı güç vardır. Ödül verme iş görenlerin bu gücünün ortaya çıkmasını sağlar. İş gören olumlu, yapıcı öneriler için isteklendirilir. Kurumsal düzeyde iyi ve yapıcı düşüncelerin ancak ödül sistemi ile ortaya çıkabileceği düşüncesi önemli yargıdır.(Sabuncuoğlu, Tüz, 1998:125)

Adil ücret; işletmenin kendi kapasitesini maksimum kullanarak ve çalıştırdığı kişilerin performansını ayırt ederek ücret ödemesidir. (Ülsever,2003:9)

Zira geliri ifade eden ücretler, sadece emeği karşılığında çalışan kişinin elde ettiği gelir değil, aynı zamanda çalışan bireylerin toplumsal yaşam standartlarının da bir göstergesidir. Bu bağlamda, çalışmanı başarıya götüren en önemli motive eden güç, başarıya endeksli, sürekli olarak artan nitelikte bir gelir elde etmesidir.(Erbil,2007:26)

Ücret ana başlığı altında, ücret artışı, kara katılma ve prim sistemi olarak üçe ayrılmıştır. (Erbil,2007:27)



### **2.5.1.1.1. Ücret Artışı**

Çalışanları motive etmede kullanılan en etkin ve en yaygın araç ücret artışıdır. Ücret, çalışan bireylerin maddi ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra ona belirli bir saygınlık kazandırması bakımından da çok önemlidir. Çalışan bireylerin performanslarını yükseltme, motivasyonlarını artırma ücret faktörünün etkinliği tartışılmaz bir gerçektir.

Genelde iki tür ücret artışı çalışanların motive edilmesinde etkili olmaktadır. Bunlardan birincisi, gösterdikleri performans nedeniyle çalışanların tek tek ödüllendirilmesi, ikincisi ise, çalışan personelin tamamının ödüllendirilmesidir. Fakat, tüm personelin ödüllendirilmesi, çok çalışan personel ile az çalışan personel arasında bir ayırım yapılması bakımından kişisel ödüllendirmeye göre daha az etkilidir. Yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel nokta, çalışanların ücretlerindeki artışların, adil bir biçimde düzenlenmesi adaletli bir şekilde dağılımının yapılmasıdır. ( Erbil,2007:27 )

Ücret artışının önemli olmasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz.(Maitland vd,1997:44)

- Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlamak ve böylece çalışmak için bir motive edici bir unsur olmaktadır.
- Ücret ölçüsü çalışan bireyin konumunu göstermektedir.
- Ücretin motive edici olarak rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre değişmektedir.
- Ücret artışı, çalışanın işindeki başarısının onaylanmasıdır.
- Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi etmektedir.

### **2.5.1.1.2. Kara katılma**

Çalışan bireyleri motive etmede kullanılan ekonomik araçlardan birisi olan kara katılma, çalışma sonucunda oluşan kazancın çalışan bireylere adil bir biçimde dağıtılması şeklinde tanımlanabilir. Çalışanların kara katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları, çalışanların motivasyonlarını artırmak için oldukça etkili bir yöntemdir.

Çalışanların elde edeceği başarıdan ve kazançtan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekli ve verimli çalışmasını sağlayacaktır.(Erbil,2007:28)

### **2.5.1.1.3.Prim Sistemi**

Çalışan bireyleri motive edici araçlardan bir diğeri olan prim sistemidir. Prim, belirli mal ve faktör fiyatlarını belirli gayelerle artırmak suretiyle sağlanan mali avantaj olarak tarif edilebilir. Genellikle ücretlilere sağlanan ek gelir olarak anlaşılmalı birlikte, yatırım ve ihracatı desteklemek, belirli zam ve tazminatları ifade etmek için de kullanılır. (<http://prim.nedir.com>, Erişim:08.09.2013)

Daha çok çalışmaya özendirilen prim sisteminin, örgüt içerisinde adil ve iş görenlerin niteliklerine uygun esaslarda belirlenmesi gereklidir. Alınan primlerin hesaplanmasında çeşitli kriterler kullanılır. Çalışanlara verilen primlerin hesaplanmasında genelde iki etken temel olarak alınır. Bunlar, işin yapıldığı zaman süresi ve verilen zaman içerisinde yapılan iş miktarıdır. Çalışanları motive etmekte önemli yer tutan prim sistemleri, çalışanları daha çok çalışmaya yönlendirirken, kalitenin düşmesi ve çalışan bireylerin yıpranması gibi olumsuzluklar da doğurabilmektedir. Prim sistemi, çalışanlara adaletli bir şekilde uygulandığı takdirde, çalışanların yapmış oldukları işe bağlılıkları artacaktır. (Erbil,2007:28)

### **2.5.1.2.Ödüller**

Çalışanları işe bağlamak ve yaptığı işe özendirmek amacıyla başarılı olanlara birtakım ödüller vermeyi amaçlayan bu sistem, çalışanın doğasında var olan yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkarmaktadır. (Şahin,2003:77) Çalışan bireylere verilen bu ödüller çalışanları yapmış olduğu işe teşvik etmek yönünden faydalı olan etmenler arasındadır. Takdir edilme ve övülme, çalışanları motive ettiği kadar diğer çalışanlara örnek teşkil etmesi, cesaret ve çalışma azmi kazandırması açısından da önemli bir etmendir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan ilki; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. İkincisi ise, bu davranış aracılığı ile çalışanların motive edilmesidir.Ödül; başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüle layık görülen çalışanları daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer çalışanları da bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır.(Altok,2009:91)

### **2.5.1.3. Güvenlik**

Güvenlik ihtiyacı, insanların temel zorunlu ihtiyaçlardan sonra, gereksinim hiyerarşisinde ikinci sırada yer almaktadır. Kişi, temel gereksinimlerini giderdikten sonra, bir kademe daha ilerleyerek, geleceğini ekonomik ve sosyal olarak güvence altına almak isteyecektir. (Elbir,2006:72)

### **2.5.2. Psiko-Sosyal araçlar**

Çalışanların iş motivasyonunu artırıcı faktörlerin ikincisi Psiko-sosyal faktörlerdir. Birçok yönetici, çalışanların sadece ekonomik araçlarla değil, bunun yanı sıra Psiko-sosyal bir takım etkenler vasıtasıyla motivasyonlarını artırdıklarını kabul etmişlerdir.

Psiko-sosyal araçlar aşağıda sıralanmıştır: (Altok,2009:93)

- Değer ve statü
- Bağımsız Çalışma
- Psikolojik güvence
- Öneri Sistemi
- Sosyal Katılma
- Sosyal aktiviteler (sportif uğraşlar, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler)
- Gelişme ve başarının takdir edilmesi
- Çevreye uyum

### **2.5.3. Örgütsel ve Yönetsel araçlar**

Çalışanların iş motivasyonunu artırıcı faktörlerden üçüncüsü, örgütsel ve yönetsel faktörlerdir. Yönetsel ve örgütsel araçlar etkin biçimde kullanıldığı takdirde, çalışanların motivasyonlarını artırmada etkin bir rol oynamaktadır. Örgütsel ve yönetsel faktörler bu çalışma kapsamında aşağıda sıralanmıştır. (Takan, 2001:6)

- Eğitim
- Yükselme, terfi
- İş tasarımı
  - \* Rotasyon
  - \* İş genişletme
  - \* İş zenginleştirme
  - \* Esnek zaman uygulamaları
- Eğitim ve yükselme
- Amaç birliği
- İletişim
- Yetki ve sorumluluk
- Kararlara katılma
- Adil ve sürekli bir disiplin sistemi

## 2.6. İş Motivasyonu Kavramı

İnsan davranışlarını anlamak ve etkileyebilmek için insan ihtiyaçlarını bilmek gerekir. Gereksinimler ya da ihtiyaçlar, bireyin biyo-psiko-sosyal dengesinin bozulmasından doğan eksiklikler olarak tanımlanmaktadır. (Davis,1988:3)

İş motivasyonu ise, bir bireyin isteklilik derecesi ve örgüt amaçlarına yönelik çaba sarf etmesi olarak tanımlanmaktadır. İş motivasyonu bireylerin veya örgütlerin bir özelliği olmayıp; bireyler ve onların çalışma ortamı arasında bir geçiştir. (Ay,2006:33) Çalışan kişiyi, işyerinde harekete geçiren, hareketine kuvvet, enerji veren ve hareketine süreklilik kazandıran dış ve iç nedenler vardır.Bu nedenler bireyin hareketine hız kazandırarak onu işine yönlendirmekte, işini sevmesini, benimsemesini, işinden memnun olmasını sağlamaktadır. Böylece işiyle bütünleşen çalışan, iş motivasyonu sürecine girerek, bu çalışma sürecinde verimli, etkin ve huzurlu çalışmaktadır. Çalışma hayatında bu anlamda kişinin davranışı harekete geçirmek için kullanılan motivasyonun üç ayrı unsuru bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmiştir.

- Motive eden durum,
- Hedefe ulaşmak için yapılan davranış,
- Hedefe ulaşmaktır. (Ay, 2006:33)

## 2.7. İş Motivasyonu İlkeleri

Yöneticiler, çalışma hayatında çalışanlarının verimli, etkin ve mutlu çalışmalarını sağlamak için aşağıdaki unsurları uygulamaları gerekir. Yöneticilerin gösterdiği tüm çabalar örgütün amaçlarına yönelik olmalı ve bu çabaların kalitesi önem taşımalıdır. (Efil, 1999:119)

- Başarılı olanlara yükselme ve terfi şansı tanımak,
- Çalışanlara sürekli eğitici kurslar düzenlemek,
- Çalışanların sorunları ile ilgilenmek,
- Çalışanlara gereken değeri verip, onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- Çalışanlara başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak,
- Çalışanlara adaletli davranmak,
- Çalışanlara örnek olmak ve onların başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözümler bulmaya çalışmak,
- Onları dinlemek,
- Çalışanlara güvenmek,
- Yaptıkları iş için imkan, mekan ve zaman vermek,
- Teşekkür ve takdir etmek,
- Yapılan bir hata veya yanlışlıkta hüküm vermeden önce onları dinlemek, iyi niyetle ve hoşgörü ile yaklaşmak,
- Yaptıkları işi geliştirmelerine, kendilerini geliştirmelerine ve yerine insan yetiştirmelerine imkan tanımak,
- Yaptıkları işin bir takım işi olduğuna inandırmak ve yöneticilerin de bu takımın bir üyesi olarak görmesini sağlamak.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### CEZA İNFAZ KURUMLARI

#### 3.1.Cezanın Tanımı

Suç işleyen kimsenin ıslahını sağlamak için devletin kanunla tespit ve hükümle tatbik ettiği tedbirler cezadır. Antolisei'ye göre ise ceza, kanun yoluyla konulan kuralları çiğnemek suretiyle işlenen bir suçun failine, usul kararları çerçevesinde adli makamlar tarafından hüküm olunan devletin acı verme tehdididir.(Tolunay,2010:29)

#### 3.2.Cezanın Amacı

Modern ceza hukukunda cezadan beklenen başlıca amaçlar kısaca şu şekilde sıralanabilir: (Centel,2001:356)

- Genel önleme
- Özel önleme
- Ödetme
- Toplumunu korumak
- Telafi etmek
- İyileştirme

#### 3.3.İnfaz Kurumu

Batıda 18. yüzyıl sonrası, 19. yüzyıl başlarında bireyi ıslah etmek için cezalandırma aracı olarak düşünülen cezaevi, cezalandırma sürecinde kurumsallaştırmanın önemli bir adımı olmuştur. Cezalandırmada diğer insanlara ibret verici olması planlanan, insan bedenine yönelik işkence uygulamalarının yerini, cezanın bedenden çok ruha yönelik olması gerektiği fikri almıştır.

Ceza İnfaz Kurumları suç işleyen insanlara ceza vermenin ve bu insanları topluma uyumlu hale getirmenin aracı olmuştur. (Öztürk,2005:24) Ceza İnfaz Kurumu teknik ve argo anlamda olmak üzere zindan, dam, delik, kodes, mahpushane, hapishane ve cezaevi gibi değişik sözcükler kullanılmaktadır. Bunlardan dam, delik, kodes sözcükleri argo iken; zindan sözcüğü ise, çağdaş ceza infaz kurumlarını tanımlamamaktadır. Hürriyeti bağlayıcı cezaların ve tutuklama kararlarının infaz edildiği tüm kurumları kapsayacak daha geniş anlamli bir kavram olarak, ceza infaz kurumları teriminin kullanılması daha yerinde olacaktır. (Demirbaş,2013:356)

Tutuklular ile mahkumiyet kararları kesinleşmiş hükümlülerin barındırıldığı, kendilerine iaae, sağlık, eğitim, iyileştirme, spor ve çalışma hizmetlerinin sunulduğu, belirleyici güvenlik kriterleri ve ayrı bir idari örgütlenmesi ile personeli olan kamu kurumlarıdır. İnfaz Kurumunun dört unsurunun bulunduğu kabul edilir: (Özbek,2013:151)

- **Fiziki unsur** : İç ve dış güvenliğe sahip,devamlı bir yaşam için temel ihtiyaçları karşılayabilen açık ya da kapalı alanlardır.
- **Personel unsuru** : Yönetim ve hizmet birimlerinde görev alan,yetki ve sorumlulukları belirli kişilerdir.
- **Kişi unsuru** : Hak ve yükümlülükleri bulunan, denetim ve koruma altına alınmış, sevk ve idaresi belli kurallar çerçevesinde infaz personeline bırakılmış hükümlü ve tutuklulardır.
- **Hizmet unsuru:** Barınma, yiyecek-içecek, rehabilitasyon, eğitim, spor, sosyal ve kültürel faaliyetler ile çalışma ortamlarının sağlanması yönelik faaliyetlerdir.

### 3.4.Ceza İnfaz Kurumu Çeşitleri

Ceza İnfaz Kurumları; Kapalı Ceza İnfaz Kurumları, Açık Ceza İnfaz Kurumları ve Çocuk eğitim evi olarak üçe ayrılır. (Özbek,2013:152) Ülkemizde bugün itibariyle, 305 kapalı ceza infaz kurumu, 46 müstakil açık ceza infaz kurumu, 1 çocuk eğitim evi, 5 kadın kapalı, 1 kadın açık, 3 çocuk kapalı ceza infaz kurumu olmak üzere toplam 361 ceza infaz kurumu bulunmakta olup, bu kurumların kapasitesi 153.340 kişiliktir.

(<http://www.cte.adalet.gov.tr>, Erişim:12.11.2013)

Bu Ceza infaz kurumları 13 farklı tip üzerine inşa edilmişlerdir. Tip proje üzerine inşa edilen cezaevlerinin yanı sıra herhangi bir tip proje üzerine inşa edilmeyen il ve ilçe cezaevleri, kiralık cezaevleri, açık cezaevleri, çocuk ıslah evleri, kadın cezaevi ve çocuk cezaevi bulunmaktadır. (İpek,2010:222)

### **3.4.1.Açık Ceza İnfaz Kurumu**

Açık Ceza İnfaz Kurumları, hükümlülerin iyileştirilmelerinde, çalıştırılmaları ve meslek edindirilmelerine öncelik verilen, firara karşı engelleri ve dış güvenlik görevlisi bulunmayan, güvenlik bakımından kurum görevlilerinin gözetim ve denetimi ile yetinilen kadın, erkek ve genç hükümlülere yönelik ceza infaz kurumlarıdır.(Özbek,2013:154)

Bu cezaevlerine gönderilen hükümlüler, gözlemleri sonucu iyi halli, çalışma gücüne sahip ve firar etmeyeceklerine kanaat getirilenler arasından seçilirler. Dışarıya çıkmak, iş nedeniyle ve infaz ve Koruma memurlarının denetiminde mümkündür.(Demirbaş,2013:367) Türkiye’de kapasiteleri 35 kişiden başlayarak 485 kişiye kadar varan toplam 46 adet müstakil açık ceza infaz kurumu bulunmaktadır. Bu kurumların yanı sıra, müstakil olmayan kapalı ceza infaz kurumlarının bünyesinde faaliyet gösteren toplam 56 adet ceza infaz kurumu bulunmaktadır. Bu ceza infaz kurumlarında çalışma zorunluluğu vardır. (Kurt,2007:178) Öte yandan ilk kez suç işleyen iki yıl veya daha az süreyle hapis cezasına hükümlü bulunanların cezaları doğrudan açık ceza infaz kurumlarında yerine getirirler.(Özbek,2013:154)

Açık ceza infaz kurumunda bulunan hükümlülerden kınamadan başka bir cezası alanlar ve hükümlü oldukları suçtan başka bir fiilden dolayı haklarında tutuklama kararı veya soruşturma konusu olan suçun kanunda öngörülen cezasının üst sınırı yedi yıldan az olmayan bir başka suçtan soruşturması veya böyle bir suçtan tutuksuz yargılaması devam etmekte olanlar ile yaş, bedensel ve zihinsel yetenekleri bakımından çalışma koşullarına uyum sağlayamayacakları saptananlar, kurumun almış olduğu yönetim kurulu kararı ile kapalı ceza infaz kurumlarına geri gönderirler.Alınan bu karar,infaz hakiminin onayına sunulur.

(Özbek,2013:154)



### **3.4.2. Kapalı Ceza İnfaz Kurumları**

Kapalı Ceza İnfaz Kurumları, iç ve dış güvenlik görevlileri bulunan, firara karşı teknik, mekanik, elektronik veya fiziki engellerle donatılmış, oda ve koridor kapıları kapalı tutulan, ancak mevzuatın belirttiği hallerde aynı oda dışındaki hükümlüler arasında ve dış çevre ile temasın olanaklı bulunduğu, yeterli düzeyde güvenlik sağlanmış ve hükümlünün gereksinimine göre bireysel, grup halinde veya toplu olarak iyileştirme yöntemlerinin uygulanabileceği tesislerdir.(Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin infazı hakkındaki Kanun, madde 8)Kapalı Ceza İnfaz Kurumlarında, özellikle hükümlülerin kaçmalarını önlemeye yönelik güvenlik önlemleri bulunmaktadır. Hükümlüler bu kurumlarda Açık ceza infaz kurumlarına ayrılıncaya kadar kalırlar. Kapalı Ceza İnfaz Kurumlarında hem iç hem de dış güvenlik görevlileri bulunmaktadır. İç güvenlik alanları, binanın dış duvarları içinde kalan alandır. İç güvenliği 5275 sayılı kanunun 33.maddesi uyarınca Adalet Bakanlığı personeli olan İnfaz ve Koruma Memurları ile İnfaz ve Koruma Başmemurları sağlarlar. Bu personel, kurum içi disiplin ve düzeni sağlamakla da görevlendirilirler. Bu kapsamda hükümlülerin birbirlerine, kendi kendilerine veya kuruma zarar vermelerini önlemeye çalışırlar. Kurumda çalışan iç güvenlik görevlileri silah taşımazlar.(Kurt,2007:167)

#### **3.4.2.1.Kapalı Ceza İnfaz Kurumları Çeşitleri**

Kapalı Ceza İnfaz Kurumları yüksek güvenli kapalı ceza infaz kurumları, kadın kapalı ceza infaz kurumları, Çocuk kapalı ceza infaz kurumları ve gençlik kapalı ceza infaz kurumları olarak ayrılmaktadır.(Özbek,2013:152)

##### **3.4.2.1.1.Yüksek Güvenlikli Kapalı Ceza İnfaz Kurumları**

Yüksek güvenli kapalı ceza infaz kurumları, iç ve dış güvenlik görevlilerine sahip, firara karşı teknik, mekanik, elektronik ve fiziki engellerle donatılmış, oda ve koridor kapıları sürekli kapalı tutulan, ancak mevzuatın belirttiği hallerde aynı oda dışındaki hükümlüler arasında ve dış çevre ile temasların geçerli olduğu sıkı güvenlik rejimine tabi hükümlülerin bir veya üç kişilik odalarda barındırıldıkları tesislerdir. Bu kurumlarda bireysel veya grup halinde iyileştirme yöntemleri uygulanır.(Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin infazı hakkındaki Kanun, madde 9)

Ceza süresine bakılmadan suç işlemek amacıyla örgüt kurmak, yönetmek ya da bu örgütün faaliyetlerine dâhil olmuş kişiler ile ağırlaştırılmış müebbet hapis cezasına mahkûm olan kişilerin cezalarının infazı için yapılandırılmış cezaevleridir. (Gürtuna,2009:51)

Yüksek Güvenlikli Kapalı Ceza İnfaz Kurumlarında Türk Ceza Kanunu'na;

- İnsanlığa karşı suçlardan (madde 77,78),
- Kasten öldürme suçlarından (madde 81,82),
- Uyuşturucu veya uyarıcı madde imal ve ticareti suçundan (madde 188),
- Devletin güvenliğine karşı suçlardan (madde 302, 303, 304, 307 ve 308),
- Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlardan (madde 309, 310, 311, 312, 313, 314 ve 315) yargılanmış kişilerin cezalarının infazı gerçekleştirilecektir.

#### ***3.4.2.1.2.Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumları***

Kadın kapalı ceza infaz kurumları kadın hükümlülerin hapis cezalarının infaz edildiği Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun'un 8. ve 9. maddelerine göre inşa edilmiş kurumlardır. Bu kurumlarda iç güvenlik görevlileri olan İnfaz ve Koruma Memurları kadınlardan oluşturulur. Eğer bu ceza infaz kurumları ihtiyacı karşılama konusunda yetersiz kalırsa, ceza infazları erkek hükümlülerin kaldığı bölümlerle bağlantısı olmayan bölümlerde infaz edilir. (Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin infazı hakkındaki Kanun, madde 10/2)

#### ***3.4.2.1.3. Çocuk Kapalı Ceza İnfaz Kurumları***

Çocuk tutukluların ya da çocuk eğitim evlerinden disiplin veya diğer nedenlerle kapalı ceza infaz kurumlarına nakillerine karar verilen çocukların barındırıldıkları ve firara karşı engelleri olan iç ve dış güvenlik görevlileri bulunan, eğitim ve öğretime dayalı kurumlardır.(Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin infazı hakkındaki Kanun, madde 11/1)

Kurumda on iki-on sekiz yaş grubu çocuklar, cinsiyetleri ve fiziki gelişim durumları göz önüne alınarak bu kurumların ayrı ayrı bölümlerinde barındırılırlar. Böylece bedensel ve ruhsal gelişimi hassas olan bu çocuklar arasında kötü muameleler en aza indirilmeye çalışılmaktadır. (Özbek,2013:154) Kurumlarda ayrı bölümlerin bulunmaması halinde, kız çocukları kadın kapalı ceza infaz kurumlarının bir bölümünde ya da diğer kapalı ceza infaz kurumlarının kendilerine ayrılan bölümlerinde barındırılırlar. Bu kurumlarda çocuklara eğitim ve öğretim verilmesi ilkesine tam olarak uyulur.

#### **3.4.2.1.4. Gençlik Kapalı Ceza İnfaz Kurumları**

Gençlik Kapalı Ceza İnfaz kurumları, cezanın başlandığı tarihte on sekiz yaşını bitirmiş olup da yirmi bir yaşını doldurmamış genç hükümlülerin cezalarını çektikleri, eğitim ve öğretim esasına dayalı, firara karşı engelleri olan, iç ve dış güvenlik görevlileri bulunan kurumlardır. (Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin infazı hakkındaki Kanun, madde 12/1)

#### **3.4.2.2. Çocuk Eğitim Evleri**

Çocuk eğitim evleri, çocuk hükümlüler hakkında verilen cezaların hükümlünün eğitimi, meslek edinmesi ve yeniden toplumla bütünleşmesi amaçlarıyla infaz edildiği yerlerdir. Açık ceza infaz kurumlarında olduğu gibi bu kurumlarda da firarı önlemeye yönelik engeller ya da iç-dış güvenlik görevlileri yoktur.

Bu kurumlarda bulunanlar, eğer ki, kurum içinde ya da dışında bir eğitim-öğretim programına devam ediyorsa 18 yaşını dolduran çocukların 21 yaşına kadar bu tesislerde kalmasına izin verilmektedir. (Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun'un 15. Maddesi)

### **3.5.Ceza İnfaz Kurumu Tipleri**

Adalet Bakanlığının internet sitesine göre ülkemizde Ceza infaz kurumu tipleri şöyle sıralanmaktadır; A, A1, A2, A3, B, C, E, K1, K2, Hususi tip, 350 kişilik özel tip, F tipi, Açık ceza infaz kurumu, Kadın ve Çocuk ceza infaz kurumu, Çocuk ıslahevleri şeklinde belirtilmiştir.

### **3.6.Ceza İnfaz Kurumu personeli**

Ceza İnfaz Kurumu personeli kapsamına kimlerin girdiği "Personel" başlıklı Tüzük m.18/1'de kurumlar, yönetim bakımından müdürü bulunan ve bulunmayan olmak üzere ikiye ayrıldıktan ve müdürü bulunmayan kurumların amirinin idare memuru olduğu belirtildikten sonra; m.18/2'de müdürü bulunan kurumlarda; bir müdür ve yeteri sayıda ikinci müdür ile hükümlü ve tutuklu sayısına ve kurumların önem ve niteliğine göre, imkanlar ölçüsünde aşağıdaki personelin bulundurulabileceği belirtilmiştir.(Demirbaş,2013:435)

- 1-Yönetim servisinde; idare memuru,ambar memuru ve cezaevi katibi,
- 2-Güvenlik ve gözetim servisinde; infaz ve koruma başmemuru ile infaz ve koruma memuru,
- 3-Teknik serviste; mühendis, mimar,tekniker,teknisyen,teknisyen yardımcısı,
- 4-Psiko-sosyal yardım servisinde; psikolog ve sosyal çalışmacı,
- 5-Sağlık servisinde; cezaevi tabibi,diş tabibi,eczacı,veteriner,diyetisyen,sağlık memuru ve hayvan sağlık memuru,
- 6-Eğitim ve öğretim servislerinde; öğretmen ve kütüphaneci,
- 7-İşyurdu servisinde; işyurdu müdürü, sayman, veznedar, tahsildar, işyurdu ambar memuru, satın alma memuru, bütçe, pazarlama ve benzeri işlerden sorumlu görevliler,işçi statüsünde çalışan personel ile gerektiğinde bütçeden aylık alan kadrolu personel,
- 8-Yardımcı hizmetler servisinde; santral memuru, gemi adamı, şoför, kaloriferci, aşçı,hizmetlidir.Bunlara ilave olarak Ceza infaz kurumların dış güvenliğinden sorumlu jandarma ve infaz kurumunu denetlemekle yetkili savcıcıyı da eklemek gerekir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM VE BULGULAR

#### 4.1.Araştırmanın Problemi

Çalışanların performansını ve verimliliğini etkileyen iş stresi, iş doyumu ve tükenmişlik gibi faktörler kurumlar açısından iş gücü kaybı dolayısıyla yüksek maliyet anlamına gelirken; çalışanlar açısından ise kişiler için de kurumlar için de sorunlara yol açan, toplumun sağlığını da etkileme ihtimali olan, çalışan personeli üzen, performans ile verimini düşüren, sağlık problemlerini artıran ve çalışan personelin enerji seviyesini düşüren bir problemdir. Bu problemler; kalp-damar rahatsızlıklarına, sırt, iskelet, bel, baş, boyun ağrılarına, mide-bağırsak sorunlarına, bağışıklık sistemi direncinin azalması ve sürekli yorgunluk şeklinde gözlenebilir. Bu tip sorunlar tüm kurum, kuruluşlar ve organizasyonlar için önemli olduğu kadar Adalet Bakanlığı ve onun ayrılmaz bir parçası olan Ceza İnfaz Kurumları için de çok önemli bir konudur. Çünkü günümüzde bir çok çalışan, iş yaşamlarının yorgunluğu, mesleki tükenmişlikleri ve stresli çalışma ortamları yüzünden sabahları yataktan kalkamayacak gibi uyanmakta, sürekli kendisini yorgun ve halsiz hissetmektedir. Bu tür olumsuz duygularla güne başlayan bir personelin o gün yapacağı işlerde ne kadar verimli ve istekli olabileceği, iş motivasyonunun ne kadar fazla olabileceği, hizmet verdiği tutuklu-hükümlülere karşı ne kadar duyarlı davranabileceği tartışma konusudur.

Uzun süreli iş stresi; kişide duyarsızlaşma, kişide kızgınlık, paranoya, depresyon, kişisel başarısı ve verimliliğinde azalma biçiminde kendini gösteren tükenmişlik bireyin tüm hayatını ve etkinliklerini olumsuz yönde etkileyen, çalışma yaşamında olumsuz durumlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Ceza İnfaz Kurumlarında görev yapan İnfaz ve Koruma Memurlarıyla yapılan bir çalışmada marihuana ve kokain kullanımı toplumdaki kullanıcılardan daha yüksek bulunurken, bir başka çalışmada ise %94'ünün son bir yıl içinde en az bir defa alkol aldığı tespit edilmiştir. (Mutlu,2011:1)

Mutlu, (2011:1)' e göre; Ülkemizde yapılan bir başka çalışmada (Kaya ve arkadaşları, 2002)'nin İnfaz ve Koruma Memurlarının %23'ünde DSM-IV ölçütlerine göre herhangi bir psikiyatrik bozukluk olduğu saptanmıştır. Bu oran genel toplumda psikiyatrik bozuklukların yaygınlığını araştıran çalışmaların sonuçlarından daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu, işle ilgili stresin psikiyatrik bozukluklara neden olabileceği görüşünü destekler yönündedir. Kaya ve arkadaşları (2002)'nin çalışmasında %28.1 oranıyla nikotin bağımlılığı ve %10.4 oranıyla majör depresif bozukluk en yaygın görülen psikiyatrik bozukluk olmuştur. Anksiyete bozukluklarının genel nüfusta yaygınlığı %9.8-13.8 bulunurken Kaya ve arkadaşları (2002)'nin çalışmasında anksiyete bozukluklarının yaygınlığı daha yüksek (%19.7) bulunmuştur.

Ceza İnfaz Kurumlarında görev yapmakta olan İnfaz ve Koruma Memurları mental bozukluğu olan binlerce mahkuma ve sorunlu insanlara karşı hizmet verirken karşılaştıkları bu olumsuz koşullar önemli problemlere yol açmaktadır.

İnfaz ve Koruma Memurlarının beden sağlıklarının yanında psikolojik ve sosyal yönden de sağlıklı olmaları çok önemlidir. Bunların yanında İnfaz ve Koruma Memurlarının motivasyon eksikliği hissetmemeleri, yapmış oldukları görevlerini başarıyla gerçekleştirebilmelerinde önemli bir etkiye sahiptir. Günlük yaşantısının büyük bir kısmını kapalı ortamlarda geçiren İnfaz ve Koruma Memurlarının motivasyon eksikliği mesleki tükenmişlik düzeylerini etkileyecek, çalışma verimini düşürecektir.( Korkmaz,2004:4) Dolayısıyla bu durum performans düşüklüğüne, iş doyumunun azalmasına buna bağlı olarak mesleki tükenmişliğe yol açıp, mesleki motivasyonlarını etkileyecektir. Tüm bu sorunlardan yola çıkarak, İnfaz ve Koruma Memurlarını Ceza İnfaz Kurumlarında çalışma şartlarına ve durumlarına göre mesleki tükenmişlik düzeyleriyle motivasyon arasındaki ilişkinin bilinmemesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

#### **4.2.Araştırmanın Hipotezi**

Tüm bu değerlendirmeler ve belirtilen amaçlar doğrultusunda araştırmanın hipotezi, “ Mesleki Tükenmişlik Düzeyleriyle İle İş Motivasyonu arasında bir ilişki vardır ve bu ilişki ters yönlüdür.” şeklinde belirlenmiştir.

### 4.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, İnfaz ve Koruma Memurlarının mesleki tükenmişlik düzeyleriyle iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan bir çalışmadır. Araştırmanın bağımlı değişkenleri; infaz ve koruma memurlarının mesleki tükenmişlik düzeyleri ile motivasyon düzeyleridir. Bağımsız değişkenleri ise cinsiyet, yaş, medeni durum, Eğitim durumu, çalıştığı ceza infaz kurumu tipi, çalışma şekli, mesleki kıdemi olarak algılanmaktadır. Verilerin istatistiksel analizi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini ortaya koyabilecek bir desen içinde ele alınmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### 4.4. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan bu çalışma, İstanbul ilinde Ceza İnfaz Kurumlarında görev yapan İnfaz ve Koruma Memurlarının Mesleki Tükenmişlik düzeyleriyle İş Motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine yapılmış bir anket çalışmasıdır. Yapılan bu çalışmada hedef kütle belirlendikten sonra hedef kütleye ulaşmak için anket yöntemi kullanılmıştır. 5'li Likert Tipi Ölçek kullanılan anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; çalışanlara ait demografik verilerin elde edilmesi amacıyla yedi sorudan oluşan cinsiyet, yaş, medeni hali, eğitim durumu gibi kişisel özelliklerini öğrenmeye ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümde çalışanların mesleki tükenmişliklerini ölçmeye yönelik Maslach Tükenmişlik ölçeği (MTÖ) yer almaktadır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory) Maslach ve Jackson (1981) tarafından duygusal tükenmişlik, kişisel başarı ve duyarsızlaşma olmak üzere tükenmişliğin üç alt boyutunu ölçmek amacıyla geliştirilen, 22 maddeden oluşan likert tipi bir ölçektir. Yanıtlama seçenekleri “Hiçbir zaman” (1) ile “Her zaman” (5) şeklinde ifade edilmiştir. Bireyin işi tarafından tüketilmiş ve aşırı yüklenilmiş olma durumunu tanımlayan duygusal tükenme alt ölçeği 9 maddeden oluşur. Burada 1,2,3,6,8,13,14,16 ve 20 numaralı maddeler yer almaktadır.

Bireyin hizmet verdiği kişilere karşı duygudan yoksun bir şekilde davranmasını tanımlayan duyarsızlaşma alt ölçeği 5 maddeden oluşur. Burada 5,10,11,15,22 numaralı maddeler yer almaktadır. İnsanlarla yüzyüze çalışan kimselerde yeterlilik ve başarıyla işlerin üstesinden gelebilme duygularını tanımlayan kişisel başarı alt ölçeği 8 maddeden oluşur. Burada 4,7,9,12,17,18,19,21 maddeler yer almaktadır. Tükenmişliğin üç boyutu olduğu için bu ölçekte skor tek bir puanla ifade edilemez; bu sebeple üç alt ölçek ayrı ayrı puanlanır. Duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçek sorular olumsuz, kişisel başarı alt ölçek soruları ise olumlu ifadelerden oluşmaktadır. Bu nedenle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerini oluşturan maddeler hiçbir zaman=0, çok nadir=1 bazen=2, çoğu zaman=3, her zaman=4 olarak; kişisel başarı alt ölçeğindeki maddeler ise tam tersine hiçbir zaman =4, çok nadir=3, bazen=2, çoğu zaman=1 ve her zaman=0 olarak puanlanmaktadır. Bu nedenle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma alt ölçeklerden alınan puan yükseldikçe, kişisel başarı alt ölçek puanı ise azaldıkça tükenmişliğin arttığı kabul edilmektedir. (İlgün,2010:35)

Maslach tükenmişlik ölçeğini ülkemizde uyarlama çalışmalarını yapan Ergin (1992:146-154), geçerlilik ve güvenilirliğin her üç alt boyutta da yüksek olduğunu bulmuştur. Ölçeğin iç tutarlılığını toplam 552 doktor ve hemşireden oluşan grupla elde edilen verilerle hesaplanmış; Cronbach Alfa katsayılarını duygusal tükenme için .83, duyarsızlaşma için .71 ve kişisel başarı için .72 olarak tespit etmiştir. İlk uygulamadan 2-4 hafta sonra 99 kişiye ulaşılarak ölçeğin güvenilirliğini test-tekrar test yöntemiyle de incelenmiş; alt boyutlara ilişkin test-tekrar test güvenilirlik katsayıları duygusal tükenme için .83, duyarsızlaşma için 72 ve kişisel başarı alt ölçeği için ise .67 olarak bulunmuştur. Bu çalışma için Cronbach's katsayıları duygusal tükenme alt boyutu için .85, duyarsızlaşma için .68, kişisel başarı için .68 olarak bulunmuştur. (İlgün,2010:36)

Üçüncü bölümde ise çalışanların iş motivasyonunu ölçmeye ilişkin toplam 20 sorudan oluşan Motivasyon anketi yer almaktadır. Kullanılan motivasyon anket ölçeği Özgür (2006:102) araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Anketin geçerlilik ve güvenilirliği araştırmacı tarafından SPSS programı ile analiz edilmiştir. Anketin geçerlilik ve güvenilirliği Alpha=0,9556 olarak bulunmuştur. Alpha katsayısı 1'e yaklaştıkça verilerin güvenilirliği artmaktadır. (Özgür,2006:102)



#### 4.5.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’de Ceza İnfaz Kurumlarında görev yapmakta olan İnfaz ve Koruma Memurları oluşturmaktadır. Yapılan araştırmanın örneklemini ise İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan Maltepe Açık Ceza İnfaz kurumu, Maltepe 1 No’lu L Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu, Maltepe 2 No’lu L Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu, Maltepe 3 No’lu L Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu ve Maltepe Çocuk ve Gençlik Kapalı Ceza İnfaz Kurumunda çalışan İnfaz ve Koruma Memurları oluşturmaktadır. Yapılan araştırmaya beş Ceza İnfaz Kurumunda görev yapmakta olan İnfaz ve Koruma Memurlarından 300 kişiye uygulanmıştır.

#### 4.6.Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package For Social Sciences) For Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon ilişkileri aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır. Araştırmaya Katılan Çalışanların Tanımlayıcı Özellikleri aşağıda yer almaktadır.

#### 4.7. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

**Tablo 1. Çalışanların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı**

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Cinsiyet	Kadın	27	9,0
	Erkek	273	91,0
	Toplam	300	100,0

Çalışanların cinsiyet değişkenine göre 27'si (%9,0) Kadın, 273'ü (%91,0) Erkek olarak dağılmaktadır.

**Tablo 2. Çalışanların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı**

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yaş	18-24 Yaş	18	6,0
	25-30 Yaş	103	34,3
	31-39 Yaş	131	43,7
	40 Yaş Ve üstü	48	16,0
	Toplam	300	100,0

Çalışanlar yaş değişkenine göre 18'i (%6,0) 18-24 yaş, 103'ü (%34,3) 25-30 yaş, 131'i (%43,7) 31-39 yaş, 48'i (%16,0) 40 yaş ve üstü olarak dağılmaktadır.

**Tablo 3. Çalışanların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı**

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Medeni Durum	Evli	230	76,7
	Bekar	70	23,3
	Toplam	300	100,0

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 230'u (%76,7) Evli, 70'i (%23,3) Bekar olarak dağılmaktadır.

**Tablo 4. Çalışanların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı**

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Eğitim Durumu	Lise Ve Altı	137	45,7
	Lisans	114	38,0
	Yüksek Lisans	12	4,0
	Ön Lisans	37	12,3
	Toplam	300	100,0

Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 137'si (%45,7) Lise ve altı, 114'ü (%38,0) Lisans, 12'si (%4,0) Yüksek lisans, 37'si (%12,3) Ön lisans olarak dağılmaktadır.

**Tablo 5. Çalışanların Çalışılan Ceza İnfaz Kurumu Türü Değişkenine Göre Dağılımı**

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Çalışılan Ceza İnfaz Kurumu Türü	Kapalı	237	79,0
	Açık	63	21,0
	Toplam	300	100,0

Çalışanlar çalışılan ceza infaz kurumu türü değişkenine göre 237'si (%79,0) Kapalı, 63'ü (%21,0) Açık olarak dağılmaktadır.

**Tablo 6. Çalışanların Çalışma Şekli Değişkenine Göre Dağılımı**

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Çalışma Şekli	Gündüz	225	75,0
	Vardiya	75	25,0
	Toplam	300	100,0

Çalışanlar çalışma şekli değişkenine göre 225'i (%75,0) Gündüz, 75'i (%25,0) Vardiya olarak dağılmaktadır.

**Tablo 7.Çalışanların Mesleki kıdemlerine göre Dağılımı**

Mesleki Kıdem	10 Yıl Ve Daha Az	236	78,7
	11-20 Yıl	31	10,3
	21 Yıl Ve üzeri	33	11,0
	Toplam	300	100,0

Çalışanlar mesleki kıdem değişkenine göre 236'sı (%78,7) 10 yıl ve daha az, 31'i (%10,3) 11-20 yıl, 33'ü (%11,0) 21 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan Çalışanların Tükenmişlik ve Motivasyon Ölçeklerinin Ortalaması**

	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>
Duygusal Tükenme	300	2,860	0,819	1,000	5,000
Duyarsızlaşma	300	2,888	0,755	1,250	5,000
Kişisel Başarı	300	3,489	0,655	1,250	5,000
Yönetim Tarzı	300	2,679	1,007	1,000	5,000
Kendini Geliştirme	300	2,811	1,075	1,000	5,000
Ücret Ve Ödüllendirme	300	1,649	0,704	1,000	5,000
Güvenlik	300	2,795	1,016	1,000	5,000
Takım Çalışması	300	2,993	0,961	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “duygusal tükenme” düzeyi orta ( $2,860 \pm 0,819$ ); “duyarsızlaşma” düzeyi orta ( $2,888 \pm 0,755$ ); “kişisel başarı” düzeyi yüksek ( $3,489 \pm 0,655$ ); “yönetim tarzı” düzeyi orta ( $2,679 \pm 1,007$ ); “kendini geliştirme” düzeyi orta ( $2,811 \pm 1,075$ ); “ücret ve ödüllendirme” düzeyi çok zayıf ( $1,649 \pm 0,704$ ); “güvenlik” düzeyi orta ( $2,795 \pm 1,016$ ); “takım çalışması” düzeyi orta ( $2,993 \pm 0,961$ ); olarak saptanmıştır.

#### 4.8.Araştırmaya Katılan Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı

**Tablo 9.Motivasyon Puanların Cinsiyete göre ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yönetim Tarzı	Kadın	27	2,722	0,944	0,231	0,817
	Erkek	273	2,675	1,014		
Kendini Geliştirme	Kadın	27	2,982	1,172	0,865	0,388
	Erkek	273	2,794	1,065		
Ücret Ve Ödüllendirme	Kadın	27	1,787	0,607	1,067	0,287
	Erkek	273	1,636	0,713		
Güvenlik	Kadın	27	2,972	1,179	0,950	0,343
	Erkek	273	2,778	0,999		
Takım Çalışması	Kadın	27	2,880	0,934	-0,639	0,523
	Erkek	273	3,004	0,964		
Duygusal Tükenme	Kadın	27	2,827	0,871	-0,218	0,828
	Erkek	273	2,863	0,815		
Duyarsızlaşma	Kadın	27	3,000	0,727	0,806	0,421
	Erkek	273	2,877	0,758		
Kişisel Başarı	Kadın	27	3,264	0,681	-1,881	0,061
	Erkek	273	3,511	0,649		

**Tablo 10. Motivasyon Puanlarının Yaşa Göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
Yönetim Tarzı	18-24 Yaş	18	2,444	1,059	4,340	<b>0,005</b>	<b>4 &gt; 1</b> <b>4 &gt; 2</b> <b>4 &gt; 3</b>
	25-30 Yaş	10 3	2,488	0,945			
	31-39 Yaş	13 1	2,714	0,975			
	40 Yaş Ve üstü	48	3,083	1,097			
Kendini Geliştirme	18-24 Yaş	18	2,736	1,267	2,332	0,074	
	25-30 Yaş	10 3	2,643	1,032			
	31-39 Yaş	13 1	2,836	1,052			
	40 Yaş Ve üstü	48	3,130	1,106			
Ücret Ve Ödüllendirme	18-24 Yaş	18	1,736	0,802	1,075	0,360	
	25-30 Yaş	10 3	1,551	0,631			
	31-39 Yaş	13 1	1,708	0,746			
	40 Yaş Ve üstü	48	1,667	0,696			
Güvenlik	18-24 Yaş	18	2,958	1,005	1,199	0,310	
	25-30 Yaş	10 3	2,648	0,951			
	31-39 Yaş	13 1	2,882	1,047			
	40 Yaş Ve üstü	48	2,813	1,063			
Takım Çalışması	18-24 Yaş	18	3,083	0,891	2,370	0,071	
	25-30 Yaş	10 3	2,816	0,931			
	31-39 Yaş	13 1	3,029	0,930			
	40 Yaş Ve üstü	48	3,240	1,084			
Duygusal Tükenme	18-24 Yaş	18	3,167	1,076	2,676	<b>0,047</b>	<b>1 &gt; 3</b> <b>2 &gt; 3</b>
	25-30 Yaş	10 3	2,948	0,772			
	31-39 Yaş	13 1	2,721	0,801			
	40 Yaş Ve üstü	48	2,935	0,818			

Duyarsızlaşma	18-24 Yaş	18	2,917	0,853	2,420	0,066	
	25-30 Yaş	10 3	3,022	0,705			
	31-39 Yaş	13 1	2,762	0,730			
	40 Yaş Ve üstü	48	2,938	0,850			
Kişisel Başarı	18-24 Yaş	18	3,458	0,897	2,250	0,083	
	25-30 Yaş	10 3	3,367	0,630			
	31-39 Yaş	13 1	3,537	0,644			
	40 Yaş Ve üstü	48	3,633	0,607			

Araştırmaya katılan çalışanların yönetim tarzı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=4,340$ ;  $p=0,005<0.05$ ) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 40 yaş ve üstü olanların yönetim tarzı puanları ( $3,083 \pm 1,097$ ), yaşı 18-24 yaş olanların yönetim tarzı puanlarından ( $2,444 \pm 1,059$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 40 yaş ve üstü olanların yönetim tarzı puanları ( $3,083 \pm 1,097$ ), yaşı 25-30 yaş olanların yönetim tarzı puanlarından ( $2,488 \pm 0,945$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 40 yaş ve üstü olanların yönetim tarzı puanları ( $3,083 \pm 1,097$ ), yaşı 31-39 yaş olanların yönetim tarzı puanlarından ( $2,714 \pm 0,975$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal tükenme puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=2,676$ ;  $p=0,047<0.05$ ) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 18-24 yaş olanların duygusal tükenme puanları ( $3,167 \pm 1,076$ ), yaşı 31-39 yaş olanların duygusal tükenme puanlarından ( $2,721 \pm 0,801$ ) yüksek bulunmuştur. Yaşı 25-30 yaş olanların duygusal tükenme puanları ( $2,948 \pm 0,772$ ), yaşı 31-39 yaş olanların duygusal tükenme puanlarından ( $2,721 \pm 0,801$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması, duyarsızlaşma, kişisel başarı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.( $p>0.05$ )

**Tablo 11.Motivasyon Puanlarının Medeni Durumuna göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Yönetim Tarzı	Evli	230	2,726	1,023	0,000	0,000
	Bekar	70	2,525	0,939		
Kendini Geliştirme	Evli	230	2,837	1,070	0,000	0,000
	Bekar	70	2,725	1,094		
Ücret ve Ödüllendirme	Evli	230	1,644	0,713	0,000	0,000
	Bekar	70	1,668	0,679		
Güvenlik	Evli	230	2,740	1,017	0,000	0,000
	Bekar	70	2,975	0,999		
Takım Çalışması	Evli	230	3,001	0,967	0,000	0,000
	Bekar	70	2,964	0,947		
Duygusal Tükenme	Evli	230	2,810	0,807	0,000	0,000
	Bekar	70	3,024	0,842		
Duyarsızlaşma	Evli	230	2,838	0,738	0,000	0,000
	Bekar	70	3,054	0,789		
Kişisel Başarı	Evli	230	3,516	0,618	0,000	0,000
	Bekar	70	3,400	0,761		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetim tarzı puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=$ ;  $p<0,05$ ). Medeni durumu evli olanların yönetim tarzı puanları ( $x=2,726$ ), medeni durumu bekar olanların yönetim tarzı puanlarından ( $x=2,525$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kendini geliştirme puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=$ ;  $p<0,05$ ). Medeni durumu evli olanların kendini geliştirme puanları ( $x=2,837$ ), medeni durumu bekar olanların kendini geliştirme puanlarından ( $x=2,725$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların ücret ve ödüllendirme puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=$ ;  $p<0,05$ ) Medeni durumu bekar olanların ücret ve ödüllendirme puanları ( $x=1,668$ ), medeni durumu evli olanların ücret ve ödüllendirme puanlarından ( $x=1,644$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların güvenlik puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=$ ;  $p<0,05$ ). Medeni durumu bekar olanların güvenlik puanları ( $x=2,975$ ), medeni durumu evli olanların güvenlik puanlarından ( $x=2,740$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların takım çalışması puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=$ ;  $p<0,05$ ) Medeni durumu evli olanların takım çalışması puanları ( $x=3,001$ ), medeni durumu bekar olanların takım çalışması puanlarından ( $x=2,964$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal tükenme puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=$ ;  $p<0,05$ ) Medeni durumu bekar olanların duygusal tükenme puanları ( $x=3,024$ ), medeni durumu evli olanların duygusal tükenme puanlarından ( $x=2,810$ ) yüksek bulunmuştur.



Araştırmaya katılan çalışanların duyarsızlaşma puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=$ ;  $p<0,05$ ). Medeni durumu bekar olanların duyarsızlaşma puanları ( $x=3,054$ ), medeni durumu evli olanların duyarsızlaşma puanlarından ( $x=2,838$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel başarı puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=$ ;  $p<0,05$ ) Medeni durumu evli olanların kişisel başarı puanları ( $x=3,516$ ), medeni durumu bekar olanların kişisel başarı puanlarından ( $x=3,400$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 12. Motivasyon Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
Yönetim Tarzı	Lise Ve Altı	137	2,858	1,008	4,208	<b>0,006</b>	<b>1 &gt; 2</b> <b>1 &gt; 3</b> <b>2 &gt; 3</b> <b>4 &gt; 3</b>
	Lisans	114	2,559	1,039			
	Yüksek Lisans	12	1,958	0,811			
	Ön Lisans	37	2,622	0,803			
Kendini Geliştirme	Lise Ve Altı	137	2,905	1,044	1,602	0,189	
	Lisans	114	2,726	1,152			
	Yüksek Lisans	12	2,292	0,940			
	Ön Lisans	37	2,892	0,944			
Ücret Ve Ödüllendirme	Lise Ve Altı	137	1,675	0,744	0,294	0,830	
	Lisans	114	1,654	0,724			
	Yüksek Lisans	12	1,542	0,673			
	Ön Lisans	37	1,574	0,482			

Güvenlik	Lise Ve Altı	137	2,881	1,045	0,928	0,427
	Lisans	114	2,697	1,040		
	Yüksek Lisans	12	2,563	0,791		
	Ön Lisans	37	2,851	0,883		
Takım Çalışması	Lise Ve Altı	137	3,058	0,991	0,626	0,598
	Lisans	114	2,925	1,000		
	Yüksek Lisans	12	2,771	0,757		
	Ön Lisans	37	3,027	0,772		
Duygusal Tükenme	Lise Ve Altı	137	2,815	0,821	0,253	0,859
	Lisans	114	2,899	0,855		
	Yüksek Lisans	12	2,880	0,948		
	Ön Lisans	37	2,901	0,666		
Duyarsızlaşma	Lise Ve Altı	137	2,874	0,727	0,107	0,956
	Lisans	114	2,882	0,783		
	Yüksek Lisans	12	2,938	0,692		
	Ön Lisans	37	2,946	0,810		
Kişisel Başarı	Lise Ve Altı	137	3,547	0,635	0,759	0,518
	Lisans	114	3,450	0,701		
	Yüksek Lisans	12	3,333	0,716		
	Ön Lisans	37	3,449	0,559		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetim tarzı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=4,208$ ;  $p=0,006<0.05$ )

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu Lise ve altı olanların yönetim tarzı puanları ( $2,858 \pm 1,008$ ), eğitim durumu Lisans olanların yönetim tarzı puanlarından ( $2,559 \pm 1,039$ ) yüksek bulunmuştur.

Eğitim durumu Lise ve altı olanların yönetim tarzı puanları ( $2,858 \pm 1,008$ ), eğitim durumu Yüksek lisans olanların yönetim tarzı puanlarından ( $1,958 \pm 0,811$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Lisans olanların yönetim tarzı puanları ( $2,559 \pm 1,039$ ), eğitim durumu Yüksek lisans olanların yönetim tarzı puanlarından ( $1,958 \pm 0,811$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Ön lisans olanların yönetim tarzı puanları ( $2,622 \pm 0,803$ ), eğitim durumu Yüksek lisans olanların yönetim tarzı puanlarından ( $1,958 \pm 0,811$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 13. Motivasyon Puanlarının Ceza İnfaz Kurumu Türüne Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yönetim Tarzı	Kapalı	237	2,562	1,005	-4,035	0,000
	Açık	63	3,123	0,890		
Kendini Geliştirme	Kapalı	237	2,684	1,067	-4,082	0,000
	Açık	63	3,290	0,971		
Ücret Ve Ödüllendirme	Kapalı	237	1,578	0,676	-3,454	0,001
	Açık	63	1,917	0,749		
Güvenlik	Kapalı	237	2,721	1,017	-2,486	0,013
	Açık	63	3,075	0,970		
Takım Çalışması	Kapalı	237	2,896	0,927	-3,450	0,001
	Açık	63	3,357	1,007		
Duygusal Tükenme	Kapalı	237	2,921	0,822	2,514	0,012
	Açık	63	2,631	0,771		
Duyarsızlaşma	Kapalı	237	2,966	0,759	3,535	0,000
	Açık	63	2,595	0,667		
Kişisel Başarı	Kapalı	237	3,445	0,680	-2,301	0,008
	Açık	63	3,657	0,521		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetim tarzı puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurumu türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=-4.035$ ;  $p=0.000<0,05$ ) Kurum türü açık olanların yönetim tarzı puanları ( $x=3,123$ ), Kurum türü kapalı olanların yönetim tarzı puanlarından ( $x=2,562$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kendini geliştirme puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurumu türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=-4.082$ ;  $p=0.000<0,05$ ). Kurum türü açık olanların kendini geliştirme puanları ( $x=3,290$ ), Kurum türü kapalı olanların kendini geliştirme puanlarından ( $x=2,684$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların ücret ve ödüllendirme puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurumu türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=-3.454$ ;  $p=0.001<0,05$ )

Kurum türü açık olanların ücret ve ödüllendirme puanları ( $x=1,917$ ), Kurum türü kapalı olanların ücret ve ödüllendirme puanlarından ( $x=1,578$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların güvenlik puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurumu türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=-2.486$ ;  $p=0.013<0,05$ ). Kurum türü açık olanların güvenlik puanları ( $x=3,075$ ), Kurum türü kapalı olanların güvenlik puanlarından ( $x=2,721$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların takım çalışması puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurumu türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=-3.450$ ;  $p=0.001<0,05$ ). Kurum türü açık olanların takım çalışması puanları ( $x=3,357$ ), Kurum türü kapalı olanların takım çalışması puanlarından ( $x=2,896$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal tükenme puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurumu türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=2.514$ ;  $p=0.012<0,05$ ) Kurum türü kapalı olanların duygusal tükenme puanları ( $x=2,921$ ), Kurum türü açık olanların duygusal tükenme puanlarından ( $x=2,631$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duyarsızlaşma puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurumu türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=3.535$ ;  $p=0.000<0,05$ ) Kurum türü kapalı olanların duyarsızlaşma puanları ( $x=2,966$ ), Kurum türü açık olanların duyarsızlaşma puanlarından ( $x=2,595$ ) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 14. Motivasyon Puanlarının Çalışma Şekline Göre Ortalamaları**

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Yönetim Tarzı	Gündüz	225	2,777	1,032	2,946	0,002
	Vardiya	75	2,387	0,869		
Kendini Geliştirme	Gündüz	225	2,956	1,065	4,148	0,000
	Vardiya	75	2,377	0,989		
Ücret Ve Ödüllendirme	Gündüz	225	1,671	0,710	0,935	0,351
	Vardiya	75	1,583	0,686		
Güvenlik	Gündüz	225	2,809	1,037	0,410	0,682
	Vardiya	75	2,753	0,956		
Takım Çalışması	Gündüz	225	3,051	1,011	1,837	0,037
	Vardiya	75	2,817	0,769		
Duygusal Tükenme	Gündüz	225	2,789	0,800	-2,621	0,009
	Vardiya	75	3,073	0,845		
Duyarsızlaşma	Gündüz	225	2,836	0,764	-2,110	0,036
	Vardiya	75	3,047	0,707		
Kişisel Başarı	Gündüz	225	3,537	0,628	2,189	0,029
	Vardiya	75	3,347	0,714		

Araştırmaya katılan çalışanların yönetim tarzı puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=2.946$ ;  $p=0.002<0,05$ ). Çalışma şekli gündüz olanların yönetim tarzı puanları ( $x=2,777$ ), çalışma şekli vardiyalı olanların yönetim tarzı puanlarından ( $x=2,387$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kendini geliştirme puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=4.148$ ;  $p=0.000<0,05$ ) Çalışma şekli gündüz olanların kendini geliştirme puanları ( $x=2,956$ ), çalışma şekli vardiyalı olanların kendini geliştirme puanlarından ( $x=2,377$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel başarı puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurumu türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=-2.301$ ;  $p=0.008<0,05$ ) Kurum türü açık olanların kişisel başarı puanları ( $x=3,657$ ), Kurum türü kapalı olanların kişisel başarı puanlarından ( $x=3,445$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların takım çalışması puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=1.837$ ;  $p=0.037<0,05$ ). Çalışma şekli gündüz olanların takım çalışması puanları ( $x=3,051$ ), çalışma şekli vardiyalı olanların takım çalışması puanlarından ( $x=2,817$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal tükenme puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=-2.621$ ;  $p=0.009<0,05$ ) Çalışma şekli vardiyalı olanların duygusal tükenme puanları ( $x=3,073$ ), çalışma şekli gündüz olanların duygusal tükenme puanlarından ( $x=2,789$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duyarsızlaşma puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (t=-2.110; p=0.036<0,05) Çalışma şekli vardiyalı olanların duyarsızlaşma puanları (x=3,047), çalışma şekli gündüz olanların duyarsızlaşma puanlarından (x=2,836) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel başarı puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (t=2.189; p=0.029<0,05) Çalışma şekli gündüz olanların kişisel başarı puanları (x=3,537), çalışma şekli vardiyalı olanların kişisel başarı puanlarından (x=3,347) yüksek bulunmuştur.

**Tablo 15. Motivasyon Puanlarının Mesleki Kıdeme Göre Ortalamaları**

	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>Ort</b>	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
Yönetim Tarzı	10 Yıl Ve Daha Az	23 6	2,608	0,975	3,489	<b>0,032</b>	<b>3 &gt; 1</b>
	11-20 Yıl	31	2,790	1,151			
	21 Yıl Ve üzeri	33	3,083	1,015			
Kendini Geliştirme	10 Yıl Ve Daha Az	23 6	2,760	1,074	2,428	0,090	
	11-20 Yıl	31	2,790	1,133			
	21 Yıl Ve üzeri	33	3,197	0,972			
Ücret Ve Ödüllendirme	10 Yıl Ve Daha Az	23 6	1,644	0,709	0,291	0,748	
	11-20 Yıl	31	1,734	0,739			
	21 Yıl Ve üzeri	33	1,606	0,647			
Güvenlik	10 Yıl Ve Daha Az	23 6	2,792	1,008	0,013	0,987	
	11-20 Yıl	31	2,823	1,067			
	21 Yıl Ve üzeri	33	2,788	1,057			
Takım Çalışması	10 Yıl Ve Daha Az	23 6	2,952	0,941	1,084	0,339	
	11-20 Yıl	31	3,081	0,945			
	21 Yıl Ve üzeri	33	3,197	1,109			
Duygusal Tükenme	10 Yıl Ve Daha Az	23 6	2,842	0,820	0,817	0,443	
	11-20 Yıl	31	2,814	0,825			

	21 Yıl Ve üzeri	33	3,030	0,815			
Duyarsızlaşma	10 Yıl Ve Daha Az	23 6	2,882	0,733	0,245	0,783	
	11-20 Yıl	31	2,847	0,798			
	21 Yıl Ve üzeri	33	2,970	0,879			
Kişisel Başarı	10 Yıl Ve Daha Az	23 6	3,454	0,671	1,560	0,212	
	11-20 Yıl	31	3,617	0,506			
	21 Yıl Ve üzeri	33	3,617	0,646			

Araştırmaya katılan çalışanların yönetim tarzı puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=3,489$ ;  $p=0,032<0,05$ ) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Meslekte çalışma yılı 21 yıl ve üzeri olanların yönetim tarzı puanları ( $3,083 \pm 1,015$ ), Meslekte çalışma yılı 10 yıl ve daha az olanların yönetim tarzı puanlarından ( $2,608 \pm 0,975$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ )



**Tablo 16. Çalışanların Motivasyon Düzeyleri ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki**

		D. Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı	Y. Tarzı	K.Geliştirme	Ücret ve Ödüllendirme	Güvenlik	Takım Çalışması
<b>Duygusal Tükenme</b>	r	1,000							
	p	0,000							
<b>Duyarsızlaşma</b>	r	0,598 **	1,000						
	p	0,000	0,000						
<b>Kişisel Başarı</b>	r	- 0,254 **	- 0,268 **	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000					
<b>Yönetim Tarzı</b>	r	- 0,430 **	- 0,411 **	0,303 **	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000				
<b>Kendini Geliştirme</b>	r	- 0,429 **	- 0,374 **	0,288 **	0,728 **	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
<b>Ücret ve Ödüllendirme</b>	r	- 0,320 **	- 0,220 **	-0,011	0,424 **	0,488 **	1,000		
	p	0,000	0,000	0,853	0,000	0,000	0,000		
<b>Güvenlik</b>	r	- 0,306 **	- 0,256 **	0,231 **	0,455 **	0,444 **	0,377 **	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	

<b>Takım Çalışması</b>	r	-	-	0,286	0,597	0,598	0,381	0,520	1,000
		0,429	0,391	**	**	**	**	**	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Duyarsızlaşma ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0.598$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre duyarsızlaşma arttıkça duygusal tükenme artmaktadır.

Kişisel Başarı ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0.254$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre kişisel başarı arttıkça duygusal tükenme azalmaktadır.

Kişisel Başarı ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0.268$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre kişisel başarı arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır.

Yönetim Tarzı ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0.43$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre yönetim tarzı arttıkça duygusal tükenme azalmaktadır.

Yönetim Tarzı ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0.411$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre yönetim tarzı arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır.

Yönetim Tarzı ile kişisel başarı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0.303$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre yönetim tarzı arttıkça kişisel başarı artmaktadır.

Kendini Geliştirme ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0.429$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre kendini geliştirme arttıkça duygusal tükenme azalmaktadır.

Kendini Geliştirme ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0.374$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre kendini geliştirme arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır.

Kendini Geliştirme ile kişisel başarı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0.288$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre kendini geliştirme arttıkça kişisel başarı artmaktadır.

Kendini Geliştirme ile yönetim tarzı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0.728$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre kendini geliştirme arttıkça yönetim tarzı artmaktadır.

Ücret ve Ödüllendirme ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0.32$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre ücret ve ödüllendirme arttıkça duygusal tükenme azalmaktadır.

Ücret ve Ödüllendirme ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0.22$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre ücret ve ödüllendirme arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır.

Ücret ve Ödüllendirme ile yönetim tarzı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0.424$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre ücret ve ödüllendirme arttıkça yönetim tarzı artmaktadır.

Ücret ve Ödüllendirme ile kendini geliştirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0.488$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre ücret ve ödüllendirme arttıkça kendini geliştirme artmaktadır.

Güvenlik ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0.306$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre güvenlik arttıkça duygusal tükenme azalmaktadır.

Güvenlik ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0.256$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre güvenlik arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır.

Güvenlik ile kişisel başarı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0.231$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre güvenlik arttıkça kişisel başarı artmaktadır.

Güvenlik ile yönetim tarzı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0.455$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre güvenlik arttıkça yönetim tarzı artmaktadır.

Güvenlik ile kendini geliştirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0.444$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre güvenlik arttıkça kendini geliştirme artmaktadır.

Güvenlik ile ücret ve ödüllendirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0.377$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre güvenlik arttıkça ücret ve ödüllendirme artmaktadır.

Takım Çalışması ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0.429$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre takım çalışması arttıkça duygusal tükenme azalmaktadır.

Takım Çalışması ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=-0.391$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre takım çalışması arttıkça duyarsızlaşma azalmaktadır.

Takım Çalışması ile kişisel başarı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0.286$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre takım çalışması arttıkça kişisel başarı artmaktadır.

Takım Çalışması ile yönetim tarzı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0.597$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre takım çalışması arttıkça yönetim tarzı artmaktadır.

Takım Çalışması ile kendini geliştirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur.( $r=0.598$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre takım çalışması arttıkça kendini geliştirme artmaktadır.

Takım Çalışması ile ücret ve ödüllendirme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur.( $r=0.381$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre takım çalışması arttıkça ücret ve ödüllendirme artmaktadır.

Takım Çalışması ile güvenlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. ( $r=0.52$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Buna göre takım çalışması arttıkça güvenlik artmaktadır.

Ücret ve ödüllendirme ile kişisel başarı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. ( $p>0.05$ )

**Tablo 17. Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Duyarsızlaşma	Sabit	4,003	27,560	0,000	15,188	0,000	0,192
	Yönetim Tarzı	-0,168	-2,791	0,006			
	Kendini Geliştirme	-0,060	-1,046	0,296			
	Ücret Ve Ödüllendirme	-0,003	-0,043	0,966			
	Güvenlik	-0,008	-0,180	0,857			
	Takım Çalışması	-0,156	-2,781	0,006			

Yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması ile duyarsızlaşma arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F=15,188$ ;  $p=0,000<0.05$ )

Duyarsızlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür.( $R^2=0,192$ ) Çalışanların yönetim tarzı düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır.( $\beta=-0,168$ ) Çalışanların kendini geliştirme düzeyi duyarsızlaşma düzeyini etkilememektedir. ( $p=0.296>0.05$ ) Çalışanların ücret ve ödüllendirme düzeyi duyarsızlaşma düzeyini etkilememektedir. ( $p=0.966>0.05$ )

Çalışanların güvenlik düzeyi duyarsızlaşma düzeyini etkilememektedir. ( $p=0.857>0.05$ ) Çalışanların takım çalışması düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta=-0,156$ )

**Tablo 18. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Duygusal Tükenme	Sabit	4,264	27,880	0,000	19,820	0,000	0,239
	Yönetim Tarzı	-0,127	-2,011	0,045			
	Kendini Geliştirme	-0,099	-1,632	0,104			
	Ücret ve Ödüllendirme	-0,116	-1,687	0,093			
	Güvenlik	-0,028	-0,564	0,573			
	Takım Çalışması	-0,172	-2,909	0,004			

Yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması ile duygusal tükenme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F=19,820$ ;  $p=0,000<0.05$ )

Duygusal tükenme düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür. ( $R^2=0,239$ )

Çalışanların yönetim tarzı düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta=-0,127$ ) Çalışanların kendini geliştirme düzeyi duygusal tükenme düzeyini etkilememektedir. ( $p=0.104>0.05$ ) Çalışanların ücret ve ödüllendirme düzeyi duygusal tükenme düzeyini etkilememektedir. ( $p=0.093>0.05$ ) Çalışanların güvenlik düzeyi duygusal tükenme düzeyini etkilememektedir. ( $p=0.573>0.05$ ) Çalışanların takım çalışması düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta=-0,172$ )

**Tablo 19. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Kişisel Başarı	Sabit	2,846	21,987	0,000	11,386	0,000	0,148
	Yönetim Tarzı	0,105	1,954	0,052			
	Kendini Geliştirme	0,103	2,004	0,046			
	Ücret Ve Ödüllendirme	-0,234	-4,017	0,000			
	Güvenlik	0,073	1,733	0,084			
	Takım Çalışması	0,086	1,712	0,088			

Yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması ile kişisel başarı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F=11,386$ ;  $p=0,000<0.05$ )

Kişisel başarı düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. ( $R^2=0,148$ )

Çalışanların yönetim tarzı düzeyi kişisel başarı düzeyini etkilememektedir. ( $p=0.052>0.05$ ) Çalışanların kendini geliştirme düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır. ( $\beta=0,103$ ) Çalışanların ücret ve ödüllendirme düzeyi kişisel başarı düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta=-0,234$ ) Çalışanların güvenlik düzeyi kişisel başarı düzeyini etkilememektedir. ( $p=0.084>0.05$ ) Çalışanların takım çalışması düzeyi kişisel başarı düzeyini etkilememektedir. ( $p=0.088>0.05$ )

**Tablo 20. Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duyarsızlaşma	Sabit	3,419	27,644	0,000	20,857	0,000	0,062
	Güvenlik	-0,190	-4,567	0,000			

Güvenlik ile duyarsızlaşma arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.(F=20,857; p=0,000<0.05) Duyarsızlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak güvenlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür.(R<sup>2</sup>=0,062) Çalışanların güvenlik düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta$ =-0,190)

**Tablo 21. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Tükenme	Sabit	3,550	26,850	0,000	30,841	0,000	0,091
	Güvenlik	-0,247	-5,553	0,000			

Güvenlik ile duygusal tükenme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.(F=30,841; p=0,000<0.05) Duygusal tükenme düzeyinin belirleyicisi olarak güvenlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür.(R<sup>2</sup>=0,091) Çalışanların güvenlik düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır.( $\beta$ =-0,247)

**Tablo 22. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Kişisel Başarı	Sabit	3,072	28,432	0,000	16,874	0,000	0,050
	Güvenlik	0,149	4,108	0,000			



Güvenlik ile kişisel başarı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F=16,874$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Kişisel başarı düzeyinin belirleyicisi olarak güvenlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. ( $R^2=0,050$ ) Çalışanların güvenlik düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır. ( $\beta=0,149$ )

**Tablo 23. Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Duyarsızlaşma	Sabit	3,627	31,956	0,000	48,494	0,000	0,137
	Kendini Geliştirme	-0,263	-6,964	0,000			

Kendini geliştirme ile duyarsızlaşma arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F=48,494$ ;  $p=0,000<0.05$ )

Duyarsızlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak kendini geliştirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. ( $R^2=0,137$ ) Çalışanların kendini geliştirme düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta=-0,263$ )

**Tablo 24. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Duygusal Tükenme	Sabit	3,779	31,488	0,000	67,166	0,000	0,181
	Kendini Geliştirme	-0,327	-8,196	0,000			

Kendini geliştirme ile duygusal tükenme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F=67,166$ ;  $p=0,000<0.05$ ) Duygusal tükenme düzeyinin belirleyicisi olarak kendini geliştirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. ( $R^2=0,181$ ) Çalışanların kendini geliştirme düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta=-0,327$ )

**Tablo 25. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Kişisel Başarı	Sabit	2,995	29,447	0,000	27,033	0,000	0,080
	Kendini Geliştirme	0,176	5,199	0,000			

Kendini geliştirme ile kişisel başarı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.(F=27,033; p=0,000<0.05) Kişisel başarı düzeyinin belirleyicisi olarak kendini geliştirme değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. (R<sup>2</sup>=0,080) Çalışanların kendini geliştirme düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır. ( $\beta$ =0,176)

**Tablo 26. Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duyarsızlaşma	Sabit	3,974	29,702	0,000	37,554	0,000	0,196
	Yönetim Tarzı	-0,207	-4,281	0,000			
	Takım Çalışması	-0,177	-3,492	0,001			

Yönetim tarzı, takım çalışması ile duyarsızlaşma arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan stepwise regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=37,554; p=0,000<0.05)

Duyarsızlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı, takım çalışması değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür.(R<sup>2</sup>=0,196) Çalışanların yönetim tarzı düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta$ =-0,207) Çalışanların takım çalışması düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta$ =-0,177)

**Tablo 27. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Tükenme	Sabit	4,229	28,622	0,000	31,891	0,000	0,237
	Yönetim Tarzı	-0,187	-3,520	0,001			
	Takım Çalışması	-0,207	-3,788	0,000			
	Ücret ve Ödüllendirme	-0,151	-2,292	0,023			

Yönetim tarzı, takım çalışması, ücret ve ödüllendirme ile duygusal tükenme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan stepwise regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=31,891; p=0,000<0.05).

Duygusal tükenme düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı, takım çalışması, ücret ve ödüllendirme değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür.(R<sup>2</sup>=0,237)

Çalışanların yönetim tarzı düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta=-0,187$ ) Çalışanların takım çalışması düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta=-0,207$ )Çalışanların ücret ve ödüllendirme düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta=-0,151$ )

**Tablo 28. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Kişisel Başarı	Sabit	2,904	23,159	0,000	13,390	0,000	0,142
	Yönetim Tarzı	0,115	2,152	0,032			
	Ücret ve Ödüllendirme	-0,218	-3,771	0,000			
	Takım Çalışması	0,112	2,333	0,020			
	Kendini Geliştirme	0,107	2,083	0,038			

Yönetim tarzı, ücret ve ödüllendirme, takım çalışması, kendini geliştirme ile kişisel başarı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan stepwise regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=13,390; p=0,000<0.05)

Kişisel başarı düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı, ücret ve ödüllendirme, takım çalışması, kendini geliştirme değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. (R<sup>2</sup>=0,142)

Çalışanların yönetim tarzı düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır. (β=0,115)  
Çalışanların ücret ve ödüllendirme düzeyi kişisel başarı düzeyini azaltmaktadır. (β=-0,218)

Çalışanların takım çalışması düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır. (β=0,112)  
Çalışanların kendini geliştirme düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır.(β=0,107)

**Tablo 29. Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duyarsızlaşma	Sabit	3,806	28,923	0,000	53,665	0,000	0,150
	Takım Çalışması	-0,307	-7,326	0,000			

Takım çalışması ile duyarsızlaşma arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.(F=53,665; p=0,000<0.05)

Duyarsızlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak takım çalışması değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. (R<sup>2</sup>=0,150) Çalışanların takım çalışması düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır. (β=-0,307)

**Tablo 30. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Tükenme	Sabit	3,954	28,207	0,000	67,202	0,000	0,181
	Takım Çalışması	-0,366	-8,198	0,000			

Takım çalışması ile duygusal tükenme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=67,202; p=0,000<0.05)

Duygusal tükenme düzeyinin belirleyicisi olarak takım çalışması değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür.(R<sup>2</sup>=0,181) Çalışanların takım çalışması düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır.(β=-0,366)

**Tablo 31. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Kişisel Başarı	Sabit	2,907	24,441	0,000	26,447	0,000	0,078
	Takım Çalışması	0,195	5,143	0,000			

Takım çalışması ile kişisel başarı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=26,447; p=0,000<0.05) Kişisel başarı düzeyinin belirleyicisi olarak takım çalışması değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür.(R<sup>2</sup>=0,078)Çalışanların takım çalışması düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır.(β=0,195)

**Tablo 32.Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma üzerine etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duyarsızlaşma	Sabit	3,714	32,787	0,000	60,634	0,000	0,166
	Yönetim Tarzı	-0,308	-7,787	0,000			

Yönetim tarzı ile duyarsızlaşma arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.(F=60,634; p=0,000<0.05) Duyarsızlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür.(R<sup>2</sup>=0,166) Çalışanların yönetim tarzı düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır. (β=-0,308)

**Tablo 33. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Tükenme	Sabit	3,797	31,168	0,000	67,463	0,000	0,182
	Yönetim Tarzı	-0,350	-8,214	0,000			

Yönetim tarzı ile duygusal tükenme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=67,463; p=0,000<0.05) Duygusal tükenme düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür.(R<sup>2</sup>=0,182) Çalışanların yönetim tarzı düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta$ =-0,350)

**Tablo 34. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Kişisel Başarı	Sabit	2,960	28,801	0,000	30,180	0,000	0,089
	Yönetim Tarzı	0,197	5,494	0,000			

Yönetim tarzı ile kişisel başarı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. (F=30,180; p=0,000<0.05)

Kişisel başarı düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür.(R<sup>2</sup>=0,089) Çalışanların yönetim tarzı düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır.( $\beta$ =0,197)

**Tablo 35. Motivasyon Düzeylerinin Duyarsızlaşma Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duyarsızlaşma	Sabit	3,276	30,176	0,000	15,088	0,000	0,045
	Ücret ve Ödüllendirme	-0,235	-3,884	0,000			

Ücret ve ödüllendirme ile duyarsızlaşma arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. ( $F=15,088$ ;  $p=0,000<0,05$ ) Duyarsızlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak ücret ve ödüllendirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. ( $R^2=0,045$ ) Çalışanların ücret ve ödüllendirme düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır. ( $\beta=-0,235$ )

**Tablo 36. Motivasyon Düzeylerinin Duygusal Tükenme Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Duygusal Tükenme	Sabit	3,473	30,345	0,000	33,942	0,000	0,099
	Ücret ve Ödüllendirme	-0,372	-5,826	0,000			

**Tablo 37. Motivasyon Düzeylerinin Kişisel Başarı Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	$R^2$
Kişisel Başarı	Sabit	3,506	36,293	0,000	0,035	0,853	-0,003
	Ücret ve Ödüllendirme	-0,010	-0,186	0,853			

Ücret ve ödüllendirme ile kişisel başarı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $F=0,035$ ;  $p=0,853>0,050$ )

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ

Ceza İnfaz Kurumlarının suç işleyen bireyleri toplumdaki uzaklaştırmak ve korumak, işlemiş olduğu suçun niteliğine göre yaptırım olarak suçluyu cezalandırmak, suçu işleyen bireylerin tekrar suç işlemesini önlemek ve Ceza İnfaz Kurumlarında yapılan faaliyetlerle suçluyu yeniden topluma kazandırmak gibi görevleri vardır. İşte bu noktada bu görevleri yerine getirmek amacıyla Ceza İnfaz Kurumlarında görev yapan İnfaz ve Koruma Memurlarının işle ilgili tutum ve davranışlarını, düşüncelerini etkileyen faktörlerden birisi de iş stresine bağlı olarak tükenmişlik ve motivasyon düzeyleridir.

Tükenmişlik, stres sürecindeki son basamak olarak da kabul edilmektedir. İş ortamında karşı karşıya kalınan kişilerle geçirilen sürelerin uzun olması, hizmet verilen kişi sayısının artması ve hizmet verilen kişilerin ağır sorunlarının olması mesleki tükenmişlik düzeyini artırmaktadır. Bu tespitlere göre çalışma şartları ve çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda; çoğu ceza infaz kurumunun tutuklu ve hükümlü barındırma kapasitesinden daha fazla bünyesinde tutuklu ve hükümlü barındırması bununla beraber 24 saat Ceza İnfaz Kurumunda bulunan tutuklu ve hükümlülerle çalışmak durumunda olunması İnfaz ve Koruma Memurlarını yüksek düzeyde mesleki tükenmişlik yaşama riskini ortaya çıkarmaktadır. Motivasyon ise; bireyin yeteneklerini ve potansiyelini ortaya çıkarma konusunda ona destek sağlarken, düşük moral ve motivasyonun, çalışanlarda bazı sağlık sorunlarına yol açarak düşük verimle çalışmalarına neden olur.

Yapılan araştırmada İnfaz ve Koruma Memurlarının mesleki tükenmişlik düzeyleri Maslach'ın üç boyutlu tükenmişlik modeli çerçevesinde ele alınmış, araştırmaya konu olan İnfaz ve Koruma Memurlarının tükenmişlik düzeyleriyle iş motivasyonlarının çeşitli bireysel özellikler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı sorularına yanıt aranmış, mesleki tükenmişlik düzeyleriyle motivasyon arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığı, araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadıkları sınanmıştır.



Araştırmanın evrenini Türkiye’de Ceza İnfaz Kurumlarında görev yapmakta olan İnfaz ve Koruma Memurları oluşturmaktadır. Yapılan araştırmanın örneklemini ise İstanbul ili Maltepe ilçesinde bulunan Maltepe Açık Ceza İnfaz kurumu, Maltepe 1 No’lu L Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu, Maltepe 2 No’lu L Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu, Maltepe 3 No’lu L Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu ve Maltepe Çocuk ve Gençlik Kapalı Ceza İnfaz Kurumunda çalışan İnfaz ve Koruma Memurları oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarından 27’si (%9) bayan,273’ü (%91,0) bay’dır.

Örneklem grubunu oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının 18’i (%6,0) 18-24 yaş, 103’ü (%34,3) 25-30 yaş, 131’i (%43,7) 31-39 yaş, 48’i (%16,0) 40 yaş ve üzerindedir.

İnfaz ve Koruma Memurlarının 230’u (%76,7) Evli, 70’i (%23,3) Bekar’dır.

İnfaz ve Koruma Memurlarının 137’si (%45,7) Lise ve altı, 114’ü (%38,0) Lisans, 12’si (%4,0) Yüksek lisans, 37’si (%12,3) Ön lisans mezunudur.

İnfaz ve Koruma Memurlarının 237’si (%79,0) Kapalı Ceza İnfaz Kurumunda, 63’ü (%21,0) Açık Ceza İnfaz Kurumunda görev yapmaktadır.

İnfaz ve Koruma Memurlarının 225’i (%75,0) Gündüz, 75’i (%25,0) Vardiyalı olarak çalışmaktadır.

İnfaz ve Koruma Memurlarının 236’sı (%78,7) 10 yıl ve daha az, 31’i (%10,3) 11-20 yıl, 33’ü (%11,0) 21 yıl ve üzeridir. Araştırmaya konu olan İnfaz ve Koruma Memurlarının 236’sının 10 yıl ve daha az süreli çalışıyor olması, çalışmanın örneklemini oluşturan Maltepe Açık Ceza İnfaz kurumu, Maltepe 1 No’lu L Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu, Maltepe 2 No’lu L Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu, Maltepe 3 No’lu L Tipi Kapalı Ceza İnfaz Kurumu ve Maltepe Çocuk ve Gençlik Kapalı Ceza İnfaz Kurumlarının kampus içerisinde kurulmuş olması, bu kurumların 2008 yılında faaliyete geçmesiyle birlikte göreve yeni başlayan İnfaz ve Koruma Memurlarının bu Ceza İnfaz Kurumlarına atanmaları sebebiyle, çalışmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının çoğunun hizmet süresi 10 yıl ve altını oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan İnfaz ve Koruma Memurlarının Tükenmişlik ve Motivasyon düzeylerinin genel olarak ortalama seviyeleri şu şekilde tespit edilmiştir.

“Duygusal tükenme” düzeyi orta (2,860 ± 0,819); “duyarsızlaşma” düzeyi orta (2,888 ± 0,755); “kişisel başarı” düzeyi yüksek (3,489 ± 0,655); “yönetim tarzı” düzeyi orta (2,679 ± 1,007); “kendini geliştirme” düzeyi orta (2,811 ± 1,075); “ücret ve ödüllendirme”

düzeyi çok zayıf ( $1,649 \pm 0,704$ ); “güvenlik” düzeyi orta ( $2,795 \pm 1,016$ ); “takım çalışması” düzeyi orta ( $2,993 \pm 0,961$ ); olarak saptanmıştır.

Duygusal tükenme, tükenmişlik sendromunun başlangıcı ve ana merkezidir. Duygusal tükenme daha çok kişideki aşırı duygusal ve psikolojik yüklenmeden kaynaklanır. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içerisinde bulunan kişi kendisini zorlar ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilir. (Gürses,2006:1) Bu duruma yakalanan bireyler, kendilerini yeni bir güne başlayacak enerji ve güçten yoksun hissederler. İnfaz ve Koruma Memurlarının duygusal tükenme düzeylerinin orta ( $2,860 \pm 0,819$ ) seviyede tespit edilmiştir, fakat İnfaz ve Korumalık mesleğinde hizmet süresi ilerleyip iş yükü artmaya başladıkça duygusal tükenme oranı da artacaktır.

İnfaz ve Koruma Memurlarının İnfaz ve Koruma Memurlarının kişisel başarı düzeylerinin yüksek ( $3,489 \pm 0,655$ ) seviyede tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda kişisel başarıda düşme hissi; duygusal tükenmenin, duyarsızlaşmanın ya da her ikisinin kombinasyonunun bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Kimi araştırmacılarca da, tükenmişliğin diğer iki boyutuna kıyasla daha az ilgi görmüştür. Bazı çalışmalarda da tükenmişliğin bir bileşeni olarak değil, bir sonucu olarak değerlendirilmiştir. (Gürses,2006:51)

İnfaz ve Koruma Memurlarının Motivasyon düzeylerinin ortalamasında “yönetim tarzı” düzeyi orta ( $2,679 \pm 1,007$ ); “kendini geliştirme” düzeyi orta ( $2,811 \pm 1,075$ ); “güvenlik” düzeyi orta ( $2,795 \pm 1,016$ ); “takım çalışması” düzeyi orta ( $2,993 \pm 0,961$ ); iken ücret ve ödüllendirme” düzeyi çok zayıf ( $1,649 \pm 0,704$ ) olarak saptandığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının Motivasyon ve tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda, yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı puanları ortalamaları cinsiyet değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının Motivasyon ve tükenmişlik düzeylerinin yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü Varyans analizi (Anova) sonucunda sonucunda, araştırmaya katılan çalışanların kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması, duyarsızlaşma, kişisel başarı puanları grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmazken;(p>0.05)

İnfaz ve Koruma Memurlarının yönetim tarzı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.(F=4,340; p=0,005<0.05) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 40 yaş ve üstü olanların yönetim tarzı puanları (3,083 ± 1,097), yaşı 18-24 yaş olanların yönetim tarzı puanlarından (2,444 ± 1,059) yüksek bulunmuştur. Yaşı 40 yaş ve üstü olanların yönetim tarzı puanları (3,083 ± 1,097), yaşı 25-30 yaş olanların yönetim tarzı puanlarından (2,488 ± 0,945) yüksek bulunmuştur. Yaşı 40 yaş ve üstü olanların yönetim tarzı puanları (3,083 ± 1,097), yaşı 31-39 yaş olanların yönetim tarzı puanlarından (2,714 ± 0,975) yüksek bulunmuştur. Kurumlardaki yönetim tarzının yapılan işe bağlılığı artırdığı ve mesleki tükenmişlik düzeyine olumlu veya olumsuz bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Personelin verilen kararlara katılma etkin bir şekilde katılması, yönetim tarzının çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik etmesi, çalışanlara eşit fırsatlar tanınması ve çalışanların işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahip olması onları bireysel motivasyonunu olumlu yönden etkileyecektir.Uygulama yapılan Ceza İnfaz Kurumlarda çalışmaya katılan infaz ve koruma memurlarının bu yargılara katılımı en yüksek olan yaşı 40 ve üstü olanlar olduğu tespit edilmiş, bu tespitinde 40 yaş ve üstü olan infaz ve koruma memurlarının yönetim biçimini benimsediği, yönetim tarafından benimsediklerini ve yönetim açısından önemli oldukları kanısına vardıklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal tükenme puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (F=2,676; p=0,047<0.05)Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 18-24 yaş olanların duygusal tükenme puanları (3,167 ± 1,076), yaşı 31-39 yaş olanların duygusal tükenme puanlarından (2,721 ± 0,801) yüksek bulunmuştur.

Yaşı 25-30 yaş olanların duygusal tükenme puanları (2,948 ± 0,772), yaşı 31-39 yaş olanların duygusal tükenme puanlarından (2,721 ± 0,801) yüksek bulunmuştur. Uygulama yapılan Ceza İnfaz Kurumlarda çalışmaya katılan infaz ve koruma memurlarından 18-24 yaş aralığında olanların duygusal tükenme düzeyleri; yaşları 25-30,31-39,40 ve üzeri yaş aralığı olan infaz ve koruma memurlarından yüksek bulunmuştur.

İnfaz ve koruma memurlarının Ceza İnfaz Kurumlarında kapalı ortamlarda, zor şartlarda çalışması, sürekli mahkumlarla yüz yüze çalışmaları, acil durumlarda ilk müdahaleyi infaz ve koruma memurlarının yapması, vardiyalı çalışmaları, ücretlerinin yetersiz olması, duygusal tükenme düzeylerini olumsuz etkilemektedir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının Motivasyon ve tükenmişlik düzeylerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda sonucunda, araştırmaya katılan çalışanların motivasyon boyutlarından yönetim tarzı grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.(t=; p=<0,05) Medeni durumu evli olanların yönetim tarzı puanları (x=2,726), medeni durumu bekar olanların yönetim tarzı puanlarından (x=2,525) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kendini geliştirme puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (t=; p=<0,05) Medeni durumu evli olanların kendini geliştirme puanları (x=2,837), medeni durumu bekar olanların kendini geliştirme puanlarından (x=2,725) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların ücret ve ödüllendirme puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (t=; p=<0,05) Medeni durumu bekar olanların ücret ve ödüllendirme puanları (x=1,668), medeni durumu evli olanların ücret ve ödüllendirme puanlarından (x=1,644) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların güvenlik puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (t=; p=<0,05) Medeni durumu bekar olanların güvenlik puanları (x=2,975), medeni durumu evli olanların güvenlik puanlarından (x=2,740) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların takım çalışması puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (t=; p=<0,05) Medeni durumu evli olanların takım çalışması puanları (x=3,001), medeni durumu bekar olanların takım çalışması puanlarından (x=2,964) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=$ ;  $p<0,05$ ) Medeni durumu bekar olanların duygusal tükenme puanları ( $x=3,024$ ), medeni durumu evli olanların duygusal tükenme puanlarından ( $x=2,810$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların mesleki tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=$ ;  $p<0,05$ ) Medeni durumu bekar olanların duyarsızlaşma puanları ( $x=3,054$ ), medeni durumu evli olanların duyarsızlaşma puanlarından ( $x=2,838$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel başarı puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $t=$ ;  $p<0,05$ ) Medeni durumu evli olanların kişisel başarı puanları ( $x=3,516$ ), medeni durumu bekar olanların kişisel başarı puanlarından ( $x=3,400$ ) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan infaz ve koruma memurlarının motivasyon boyutlarından yönetim tarzı, kendini geliştirme ve takım çalışması puanları ortalamalarının medeni durumu evli olanların medeni durumu bekar olanlardan yüksek bulunurken; ücret ve ödüllendirme, güvenlik puanları ortalamalarında medeni durumu bekar olanların medeni durumu , evli olanlardan yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine infaz ve koruma memurlarının mesleki tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme, duyarsızlaşma puanları ortalamalarının medeni durumu bekar olanların medeni durumu evli olanlardan yüksek olurken; kişisel başarı puanları ortalamaları medeni durumu evli olanların medeni durumu bekar olanlardan yüksek bulunmuştur.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının Motivasyon ve tükenmişlik düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı puanları ortalamalarıyla grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. ( $p>0,05$ )

Yönetim tarzı puanlarının grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ( $F=4,208$ ;  $p=0,006<0.05$ ) Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim durumu Lise ve altı olanların yönetim tarzı puanları ( $2,858 \pm 1,008$ ), eğitim durumu Lisans olanların yönetim tarzı puanlarından ( $2,559 \pm 1,039$ ) düşük bulunmuştur. Eğitim durumu Lise ve altı olanların yönetim tarzı puanları ( $2,858 \pm 1,008$ ), eğitim durumu Yüksek lisans olanların yönetim tarzı puanlarından ( $1,958 \pm 0,811$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Lisans olanların yönetim tarzı puanları ( $2,559 \pm 1,039$ ), eğitim durumu Yüksek lisans olanların yönetim tarzı puanlarından ( $1,958 \pm 0,811$ ) yüksek bulunmuştur. Eğitim durumu Ön lisans olanların yönetim tarzı puanları ( $2,622 \pm 0,803$ ), eğitim durumu Yüksek lisans olanların yönetim tarzı puanlarından ( $1,958 \pm 0,811$ ) yüksek bulunmuştur. Özetle araştırmaya katılan infaz ve koruma memurlarından eğitim durumu lisans olanların yönetim tarzı puanları diğer eğitim durumlarına göre yüksek bulunmuştur.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının Motivasyon ve tükenmişlik düzeylerinin ceza infaz kurum türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, Motivasyon boyutlarından olan yönetim tarzı puan ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurum türü değişkenine göre; Kurum türü açık olanların yönetim tarzı puanları, kurum türü kapalı olanların yönetim tarzı puanlarından yüksek bulunmuştur.

Motivasyon boyutlarından olan kendini geliştirme puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurum türü değişkenine göre; Kurum türü açık olanların kendini geliştirme puanları, Kurum türü kapalı olanların kendini geliştirme puanlarından yüksek bulunmuştur.

Motivasyon boyutlarından olan ücret ve ödüllendirme puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurum türü değişkenine göre; Kurum türü açık olanların ücret ve ödüllendirme Kurum türü kapalı olanların ücret ve ödüllendirme puanlarından yüksek bulunmuştur.

Motivasyon boyutlarından olan güvenlik puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurum türü değişkenine göre; Kurum türü açık olanların güvenlik puanları, Kurum türü kapalı olanların güvenlik puanlarından yüksek bulunmuştur.

Motivasyon boyutlarından olan takım çalışması puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurum türü değişkenine göre; Kurum türü açık olanların takım çalışması puanları, Kurum türü kapalı olanların takım çalışması puanlarından yüksek bulunmuştur.

Tükenmişlik boyutlarından olan duygusal tükenme puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurum türü değişkenine göre; Kurum türü kapalı olanların duygusal tükenme puanları, Kurum türü açık olanların duygusal tükenme puanlarından yüksek bulunmuştur.

Tükenmişlik boyutlarından olan duyarsızlaşma puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurum türü değişkenine göre; Kurum türü kapalı olanların duyarsızlaşma puanları, Kurum türü açık olanların duyarsızlaşma puanlarından yüksek bulunmuştur.

Tükenmişlik boyutlarından olan kişisel başarı puanları ortalamalarının çalışılan ceza infaz kurum türü değişkenine göre; Kurum türü açık olanların kişisel başarı puanları, Kurum türü kapalı olanların kişisel başarı puanlarından yüksek bulunmuştur.

Yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması motivasyonun boyutları olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyonunun boyutu olarak karşımıza çıkan Yönetim tarzının Ceza İnfaz Kurumlarında çalışan İnfaz ve Koruma Memurlarının yapmış oldukları işe bağlılığını artırdığı, iş motivasyonuna olumlu bir etkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Kurum idaresinin personeller arasında adaletli ve eşit davranmaları, kurum idaresinin zaten zor şartlarda çalışan infaz ve koruma memurlarına karşı işi zorlaştıracak değil yapılan işi kolaylaştıracak şekilde teşvik etmeleri onların bireysel motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir.

Motivasyon boyutu olarak karşımıza çıkan ücret ve ödüllendirmenin, personelin iş motivasyonunu olumlu bir şekilde etkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Ücret, çalışanların motivasyonunu artırmada en güçlü araçlardan biridir. Personelin motive edilmesinde kullanılan maddi unsurların yanında manevi açıdan da personelin ödüllendirilmesi onların iş motivasyonuna olumlu yönde etkileyecektir. Kapalı ortamlarda ve zor şartlarda çalışan infaz ve koruma memurları için en önemli şey manevi açıdan tatmin olunmasıdır. Manevi açıdan kendisine değer ve saygı gördüğünü hisseden personel, hem çalışmakta olduğu kurumu sahiplenmekte hem de iş motivasyonunu artırmaktadır.

Yine motivasyonun bir boyutu olarak karşımıza çıkan kendini geliştirme, personelin motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. İnfaz ve koruma memurlarına verilen her eğitim onların kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayacak, yapmış oldukları işi sahiplenmelerine, verimliliklerini artırmalarını olumlu yönde etkileyecektir.

Güvenlik motivasyonun içinde önemli boyutlardan biridir. Güvenliğin çalışan personelin motivasyonuna olumlu yönde etkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Personelin güvenlik ihtiyacı karşılanmadan diğer ihtiyaçların karşılanması güçtür.

Çalışanlara sağlanan iş güvencesi sayesinde, personel verimliliğini ve etkinliğini artırmakta buna bağlı olarak iş motivasyonuna olumlu yönde katkı sağlamaktadır.

Ceza İnfaz Kurumlarında takım çalışması çok önemli bir yer tutmaktadır. İnfaz koruma memurlarının birlikte hareket etmeleri, birlik ve beraberlik içerisinde olmaları, yapılan hataların daha çabuk fark edilerek giderilmesini sağlayacak, etkinliğini ve verimliliklerini artırarak motivasyonlarını olumlu yönde etkileyecektir.

Maslach'ın üç boyutlu tükenmişlik modelindeki duygusal tükenme, çalışanların duygusal ve fiziksel açıdan kendilerini aşırı yorgun hissetmeleridir. Duygusal tükenme, personelin kendilerini yapmış oldukları işe kendilerini verememeleri ve kendilerini kuruma ve hizmet verdiği kişilere karşı sorumlu hissetmemeleri gibi sonuçlara yol açabilir. (Derin-Demirel,2012)Yine tükenmişlik boyutlarından duyarsızlaşma, birlikte çalışılan kişilere karşı tepkisizleşmeyi ifade etmektedir. Duyarsızlaşma, insanlara birer nesne gibi davranmanın da işaretidir. Motivasyon boyutlarından yönetim tarzının benimsenmemiş, ücret ve ödüllendirmenin yetersiz olduğu, kendini geliştirme imkanlarının olmaması, iş güvenliğinin çalışanlara yetersiz gelmesi ve takım çalışmasının olmadığı veya düşük olduğu durumlarda İnfaz ve koruma memurları duygusal tükenme ve duyarsızlaşmayla karşı karşıya kaldığı uygulama sonucunda elde edilen verilerden anlaşılmaktadır.

Kişisel başarı hissi, tükenmişliğin bir parçasını oluşturmaktadır. Yetersizlik, başarısızlık hissi, iş verimliliğinde azalma, kişilerarası anlaşmazlık, sorunlarla başa çıkmada yetersiz kalma gibi belirtilerle açıklanan kişisel başarı duygusu, kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmasını ifade eder. Duygusal tükenme ile duyarsızlaşmanın baş gösterdiği çalışanlarda kişisel yetersizlik duygusu beraberinde gelecektir.

Açık ceza infaz kurumlarında görev yapan İnfaz ve koruma memurlarının yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması puanlarının, Kapalı ceza infaz kurumlarında görev yapan infaz koruma memurlarının yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması puanlarından yüksek bulunduğu uygulama sonucunda elde edilen verilerden anlaşılmaktadır. Kapalı ceza infaz kurumlarında görev yapan İnfaz ve koruma memurlarının, duygusal tükenme ile duyarsızlaşma puanlarının, Açık ceza infaz kurumlarında görev yapan infaz ve koruma memurlarından yüksek bulunurken; kendini geliştirme puanları Açık ceza infaz kurumlarında görev yapan infaz ve koruma memurlarından düşük bulunmuştur.



Kapalı Ceza İnfaz kurumlarında görev yapan infaz ve koruma memurlarından, idari birimde çalışanların ve hükümlü-tutukluların kaldıkları binada aynı girişten girmeleri, giriş koşullarının (üst araması, içeriye özel eşya sokulmaması gibi) ziyaretçi ve avukatlarla aynı olması, gün ışığı görmeden havasız ve ışısız ortamda çalışmaları, öğle aralarında dışarı çıkıp sosyalleşecekleri alanın kısıtlı olması, idari binalar da dahil çalışma alanlarındaki pencerelerin demir parmaklıklarla ve tel çitlerle çevrili olması bu kurumlarda çalışan memurların mesleki tükenmişlik düzeyini artırmakta ve iş motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının Motivasyon ve tükenmişlik düzeylerinin çalışma şekline göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.

Motivasyon boyutlarından olan yönetim tarzı puan ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre; gündüz çalışanların yönetim tarzı puanları, çalışma şekli vardiyalı çalışanların yönetim tarzı puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kendini geliştirme puan ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre; çalışma şekli gündüz olanların kendini geliştirme puanları, çalışma şekli vardiyalı olanların kendini geliştirme puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların takım çalışması puan ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre; çalışma şekli gündüz olanların takım çalışması puanları, çalışma şekli vardiyalı olanların takım çalışması puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların ücret ve ödüllendirme, güvenlik puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal tükenme puan ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre; çalışma şekli vardiyalı olanların duygusal tükenme puanları, çalışma şekli gündüz olanların duygusal tükenme puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların duyarsızlaşma puan ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre; çalışma şekli vardiyalı olanların duyarsızlaşma puanları, çalışma şekli gündüz olanların duyarsızlaşma puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kişisel başarı puan ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre; çalışma şekli gündüz olanların kişisel başarı puanları, çalışma şekli vardiyalı olanların kişisel başarı puanlarından yüksek bulunmuştur.

Bulgular vardiyada çalışan infaz ve koruma memurlarının gündüz çalışan infaz koruma memurlarına göre tükenmişlik ve yıpranmışlık yaşadığını, kişisel başarı düzeyinin gündüz çalışan memurlara göre düşük olduğunu, motivasyon düzeylerinin düşük olduğunu göstermektedir. Vardiyada çalışan memurların işi bırakmaya daha fazla eğilimli oldukları, vardiyalı çalışanların biyolojik ritimde bozulmaya bağlı olarak birçok fizyolojik problem yaşadıkları belirlenmiştir. Bunların yanında Ceza infaz kurumlarında vardiyada çalışan infaz ve koruma memurları kurum idaresine uzak oldukları için gündüzde çalışan infaz ve koruma memurlarına göre daha az saygı ve değer gördükleri hissine kapılmaları onların tükenmişliklerini ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Vardiyada veya gündüzde çalışan infaz ve koruma memurların toplumdan dışlanmış, herhangi bir sebepten dolayı suça karışmış, problemlili insanlarla sürekli olarak beraber olmaları onların verimliliğini etkilemekte, yaşadıklarını kanalize edecek moral ve motivasyonun eksik olması durumu daha çok zorlaştırmakta, kişisel başarı hissinde azalma duygusunu en yüksek seviyede yaşamalarına sebep olmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının Motivasyon ve tükenmişlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans (Anova) sonucunda, motivasyon boyutlarından olan yönetim tarzı puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre; meslekte çalışma yılı 21 yıl ve üzeri olanların yönetim tarzı puanları, meslekte çalışma yılı 10 yıl ve daha az olanların yönetim tarzı puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması, duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı puanları ortalamalarının değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının tükenmişlik boyutlarından olan duyarsızlaşmanın motivasyon düzeylerine etkisini incelediğimizde;

Duyarsızlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür.

Çalışanların yönetim tarzı düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır.Çalışanların kendini geliştirme düzeyi duyarsızlaşma düzeyini etkilememektedir.Çalışanların ücret ve

ödüllendirme düzeyi duyarsızlaşma düzeyini etkilememektedir. Çalışanların güvenlik düzeyi duyarsızlaşma düzeyini etkilememektedir. Çalışanların takım çalışması düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının tükenmişlik boyutlarından olan duygusal tükenmenin motivasyon düzeylerine etkisini incelediğimizde;

Duygusal tükenme düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün)güçlü olduğu görülmüştür.Uygulama sonucunda elde edilen verilere göre çalışanların yönetim tarzı düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır.Çalışanların kendini geliştirme düzeyi duygusal tükenme düzeyini etkilememektedir. Çalışanların ücret ve ödüllendirme düzeyi duygusal tükenme düzeyini etkilememektedir. Çalışanların güvenlik düzeyi duygusal tükenme düzeyini etkilememektedir. Çalışanların takım çalışması düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının tükenmişlik boyutlarından olan duygusal tükenmenin motivasyon düzeylerine etkisini incelediğimizde;

Kişisel başarı düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. Çalışanların yönetim tarzı düzeyi kişisel başarı düzeyini etkilememektedir. Çalışanların kendini geliştirme düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır. Çalışanların ücret ve ödüllendirme düzeyi kişisel başarı düzeyini azaltmaktadır.Çalışanların güvenlik düzeyi kişisel başarı düzeyini etkilememektedir. Çalışanların takım çalışması düzeyi kişisel başarı düzeyini etkilememektedir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının tükenmişlik boyutlarından olan kişisel başarı duygusunun motivasyon düzeylerine etkisini incelediğimizde;

Kişisel başarı düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik, takım çalışması değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. Çalışanların yönetim tarzı düzeyi kişisel başarı düzeyini etkilememektedir.Çalışanların kendini geliştirme düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır. Çalışanların ücret ve ödüllendirme düzeyi kişisel başarı düzeyini azaltmaktadır. Çalışanların güvenlik düzeyi kişisel başarı düzeyini etkilememektedir. Çalışanların takım çalışması düzeyi kişisel başarı düzeyini etkilememektedir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının motivasyon boyutlarından olan güvenliğin duyarsızlaşmaya etkisini incelediğimizde;

Güvenlik ile duyarsızlaşma arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duyarsızlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak güvenlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. Çalışanların güvenlik düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının motivasyon boyutlarından olan güvenliğin duygusal tükenme üzerine etkisini incelediğimizde;

Güvenlik ile duygusal tükenme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal tükenme düzeyinin belirleyicisi olarak güvenlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. Çalışanların güvenlik düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının motivasyon boyutlarından olan güvenliğin kişisel başarı üzerine etkisini incelediğimizde;

Güvenlik ile kişisel başarı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kişisel başarı düzeyinin belirleyicisi olarak güvenlik değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. Çalışanların güvenlik düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının motivasyon boyutlarından olan kendini geliştirmenin duyarsızlaşma üzerine etkisini incelediğimizde;

Duyarsızlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak kendini geliştirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. Çalışanların kendini geliştirme düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının motivasyon boyutlarından olan kendini geliştirmenin duygusal tükenme üzerine etkisini incelediğimizde;

Kendini geliştirme ile duygusal tükenme arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Duygusal tükenme düzeyinin belirleyicisi olarak kendini geliştirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. Çalışanların kendini geliştirme düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının motivasyon boyutlarından olan kendini geliştirmenin kişisel başarı duygusu üzerine etkisini incelediğimizde;

Kendini geliştirme ile kişisel başarı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kişisel başarı düzeyinin belirleyicisi olarak kendini geliştirme değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. Çalışanların kendini geliştirme düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının motivasyon boyutlarından olan yönetim tarzı, takım çalışması ile duyarsızlaşma arasındaki ilişkiyi incelediğimizde;

Duyarsızlaşma düzeyinin belirleyicisi olarak yönetim tarzı, takım çalışması değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür. Çalışanların yönetim tarzı düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır. Çalışanların takım çalışması düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının motivasyon boyutlarından olan yönetim tarzı, takım çalışması, ücret ve ödüllendirme ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi incelediğimizde;

Çalışanların yönetim tarzı düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır. Çalışanların takım çalışması düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır. Çalışanların ücret ve ödüllendirme düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının motivasyon boyutlarından olan yönetim tarzı, takım çalışması, ücret ve ödüllendirme, kendini geliştirme ile kişisel başarı duygusu arasındaki ilişkiyi incelediğimizde;

Çalışanların yönetim tarzı düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır. Çalışanların ücret ve ödüllendirme düzeyi kişisel başarı düzeyini azaltmaktadır. Çalışanların takım çalışması düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır. Çalışanların kendini geliştirme düzeyi kişisel başarı düzeyini arttırmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan İnfaz ve Koruma Memurlarının motivasyon boyutlarından olan yönetim tarzı, takım çalışması, ücret ve ödüllendirme ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma, kişisel başarı arasındaki ilişkiyi ayrı ayrı incelediğimizde ise;

Çalışanların takım çalışması düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır. Çalışanların takım çalışması düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır. Çalışanların takım çalışma düzeyi kişisel başarı düzeyini artırmaktadır. Çalışanların ücret ve ödüllendirme düzeyi duyarsızlaşma düzeyini azaltmaktadır. Çalışanların ücret ve ödüllendirme düzeyi duygusal tükenme düzeyini azaltmaktadır. Ücret ve ödüllendirme ile kişisel başarı arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır.

Bu sonuçlar mesleki tükenmişlik düzeylerinin motivasyon üzerinde ne kadar etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ceza İnfaz Kurumlarında motivasyon boyutlarından olan yönetim tarzı, kendini geliştirme, ücret ve ödüllendirme, güvenlik ve takım çalışması düzeylerini ne kadar çok iyileştirir, bu düzeyleri ne kadar çok iyileştirilirse zor şartlarda çalışan infaz ve koruma memurlarının mesleki tükenmişliklerini en aza indireceği tespit edilmiştir.

Motivasyon düzeylerinin yükselmesiyle infaz ve koruma memurlarının temel ekonomik ihtiyaçlarını, toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacak, çalışanların''ego''larını tatmine (toplantılara katılma olanakları,danışılma,Kararlara katılma olanakları vb) yöneltecek, çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına katkı sağlayacaktır. Mesleki tükenmişliğe bağlı olarak personelin motivasyonunun düşmesi, yapmış olduğu işi sahiplenmemelerine ve sürekli devamsızlık yapmalarına neden olacaktır.

Motive edici araçların varlığı önemli ölçüde kuruma bağlılığı ve iş tatminini artırmaktadır. Bugün, maddi ve manevi tüm ihtiyaçlarının karşılandığı ortamlarda bulunan, huzur ve istekle çalışan bireylerin çalıştıkları kurum başarısında önemli rol oynadıkları bilinmektedir. Bu nedenle, kişilerin istekleri göz önünde tutularak motive edilmeleri ve iyi bir moralle çalışmalarının sağlanması konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Çünkü, bir kimsenin verimi veya başardığı iş, onun yeteneği ve iş yapma hevesini artırıcı bir faktör olan, motivasyon konusuna bağlıdır.

Araştırmada elde edilen sonuçların ışığında infaz ve koruma memurlarının mesleki tükenmişlik düzeylerinin azaltılarak iş motivasyonlarının yükseltilmesine yönelik olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Ceza infaz kurumlarında çalışmakta olan infaz ve koruma memurları, sadece görev yaptıkları kurumlardaki olumsuz fiziki ve psikolojik ortamdan ve muhatap oldukları kitlenin özellikleri yüzünden değil; kısıtlanmış sendikal haklar, yetersiz mali ve sosyal haklar yanında, toplumda yer alan olumsuz imaj yüzünden de sıkıntılar yaşamaktadır.
- Kurumların sayıca büyük bir kısmını oluşturan infaz ve koruma memurları 24 saat esaslı olarak belirlenen nöbet sistemi uyarınca üniformalı olarak güvenlik ve asayiş görevini yerine getirmektedir. Fakat, sınıf olarak genel idari hizmetler sınıfında çalıştırılmaktadır. Bu durum bir çelişki olmakla beraber, zaten zor şartlarda çalışan infaz ve koruma memurlarını daha çok yıpratmakta, gerek iş motivasyonlarını gerek verimliliklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Zaten birçok maddi ve manevi haktan yoksun kalan infaz ve koruma memurları bunun yanında bir de kadro dereceleri ve buna bağlı olarak ek göstergelerindeki haksızlık, ceza infaz kurumu çalışanlarının tükenmişliklerin artırmakta, bu durumda motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Özlük haklarının iyileştirilmesi, idari sınıfının değiştirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.
- Ceza infaz kurumu personeli istisnalar olmakla birlikte hizmet içi eğitim yoluyla çok fazla eğitilmemektedir. Bu durumda onların motivasyon boyutlarından olan kendini geliştirmesini, tükenmişlik boyutlarından olan kişisel başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Zaman zaman ceza infaz kurumu personellerine uygulanacak eğitimler, seminerler onları buldukları kapalı ortamdan biraz da olsa uzaklaştıracak, moral ve motivasyonlarını artıracakı düşünülmektedir.
- Ceza infaz kurumlarındaki kurum amirlerinin birlikte çalıştığı personeline olumlu geri bildirimde bulunmaları, hoşgörü ve samimi davranmaları, karar alma süreçlerinde birlikte hareket edilmesi, çalışanların tükenmişliğini azaltmada önemli bir faktör olacağı düşünülmektedir.
- Uygulama sonucunda kapalı ceza infaz kurumlarında çalışan infaz ve koruma memurların tükenmişlik düzeyinin açık ceza infaz kurumlarında çalışan infaz ve koruma memurlarına göre daha fazla yaşadığı tespit edilmiştir. Bu durumda kapalı ceza infaz kurumlarında çalışan personelin, motivasyona özendirici araçların etkin ve verimli şekilde uygulanması personelin motivasyon düzeyinin yükselmesinde faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

Ahsen, Armağan (2004).Basın stres ve denetim.(Bildiri).

Akgüç, Osman Mert (2011). Özel Güvenlik görevlilerinin iş doyum ve motivasyonlarıyla tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi, Yüksek Lisans tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aktaş, Doç.Dr.Aliye Mavili(2013).Bir kamu kuruluşunun üst düzey yöneticilerinin iş stresi ve kişilik özellikleri,<http://www.politics.ankara.edu.tr>, Erişim:10.5.2013

Altok,Tuğba (2009). Çalışanların Motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin hizmet ve imalat işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma ,Yüksek Lisans tezi ,Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta

Arslan, Nagehan Talat (2004). Türk kamu yönetiminde personel sorunları hakkında ampirik bir inceleme (İnfaz Kurumları örneği), İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:18 Sayı :3-4

Atakan, Akın (2007). Jandarma Personelinin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ataman, Göksel (2001). İşletme yönetimi Temel Kavram ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen kitabevi, İstanbul

Ay, Ferda Alper (2006).İşletmelerde çalışanların motivasyonlarını etkileyen faktörler;Bir alan araştırması.Yüksek Lisans Tezi,Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Sivas.

Bingöl, Dursun (1997). Personel Yönetimi, Beta Yayınevi, İstanbul.

Büyükemirusta,Hilmi(2007).Kamuda Çalışanların motivasyonunu etkileyen unsurlar; Saü,Sedaş ve Sakarya İl Emniyet Müdürlüğü örneği, Yüksek Lisans Tezi,Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.



Çağlıyan, Yasemin (2007). Tükenmişlik Sendromu ve İş doyumuna etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki akademisyenlere yönelik alan araştırması, Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Çalgan,Zeynep;Yeğenoğlu Selen ve Aslan, Dilek (2009). Eczacılar da Mesleki bir sağlık sorunu:Tükenmişlik, Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi,Cilt 29,Sayı 1

Centel, Nur (2001). Cezanın Amacı ve Belirlenmesi, Prof. Dr. Turhan Tufan Yüce'ye Armağan, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayını,İzmir.

Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun.Kanun Numarası 5275 Kabul Tarihi: 13/12/2004. Yayımlandığı Resmi Gazete Tarihi: 29/12/2004, Sayı 25685.

Davis, Keith (1988). İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, 5. Baskıdan Çeviri, 3. Baskı,İstanbul.

Demirel,Yrd.Doç.Dr. Erkan T, Derin, Öğr.Gör.Dr.Neslihan (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Fakülte Dergisi, Cilt17.

Demirbaş,Timur (2013). İnfaz Hukuku,Seçkin yayıncılık.

Elbir,Özkan (2006) Motivasyon araçlarının iş tatmini üzerindeki etkileri:Kütahya Ceza İnfaz Kurumunda bir uygulama,Yüksek lisans tezi,Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Kütahya.

Efil, İsmail (1999). İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Altıncı Basım, İstanbul.

Eroğlu, Feyzulah ( 2000). Davranış Bilimleri, 5. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

Ergin, Canan (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikolojik Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı.

Freudenberger, N.J (1974).Staff burnout.Journal of Social Issues,30,159-165

Gökçe,Gülise(1995).Türk Kamu Yönetiminde Motivasyon,Yüksek lisans tezi,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Konya.

Gürses, İsmail (2006). Avukatların Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi: Sakarya Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Gürtuna, Okşan (2009). Cezaevinde kadın olmak ve cezaevinin kadın bakış açısıyla sosyolojik değerlendirmesi; Ankara Sincan Kadın kapalı ceza evi örneği, Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Ankara.

Izgar, Hüseyin (2001). Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Izgar,Hüseyin (2008). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Konya:Eğitim Akademi Yayınları.

İlgün, Esra (2010).İnfaz ve Koruma Memurlarının iş doyumu ve tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Konya.

İpek, Kenan (2010). Ceza İnfaz kurumları ve tutukevleri personelin eğitimi, Hapishane kitabı-Emine Gürsoy Naskali,Hilal Oytun Altun,Ahmet Taşkın,İstanbul.

Kaya,Berna(2009).Ebelerin İş doyumu ve tükenmişliklerini etkileyen faktörler,Yüksek Lisans Tezi,Adnan Menderes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Aydın.

Kaya, Nazmiye, Çilli Ali Savaş ve Özkan Güler. Cezaevinde çalışan infaz ve koruma memurlarının psikiyatrik bozukluklarının bir yıllık yaygınlığı, Selçuk Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim dalı, Konya.

Kayabaşı,Yücel (2008). Bazı değişkenler açısından öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyleri,Sosyal Bilimler Dergisi,Sayı:20

Kerman, Evren (2007). İş Motivasyonu ve sonuçları; Bir uygulama. Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Keleş, Hatice Necla (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 3, Sayı 2.

Korkmaz, Özlem (2004). Müzik Öğretmenlerinin Motivasyon Kaynakları ve Mesleki tükenmişlik düzeyleri, Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Korkmaz, Seyhan (2008). Hastanelerde Doktor, Hemşire ve Ebelerin motivasyonunu etkileyen faktörler: Bir uygulama, Yüksek lisans tezi, Çığ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Lee ve Ashforth (1996), ACPR Lee, R. T., ve Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 123-133.

Maraşlı, Müge (2005). Bazı özelliklerine ve öğrenilmiş güçlülük düzeylerine göre lise öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri, *Mesleki Sağlık ve güvenlik dergisi*.

Maitland, Iain (1997). Çev. Bora Aksu, Cankoçak Onur, İnsanları Motive Etmek, İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti, Ankara.

Maslach, C ve S.E. Jackson (1981), "The Measurement of Experienced Burnout", *Journal of Occupational Behavior*, Vol. 2, pp. 99 – 113.

Motivasyon Sözlüğü. <http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp>, Erişim: 05.09.013 Sıra 95&Sayı:13.

Mutlu, Nilay Demirçiler (2011). Ceza İnfaz Kurumu Personelinin Biyopsikososyal sorunları, Erzurum.

Özbek, Veli Özer (2013). İnfaz Hukuku, ikinci baskı.

Özdöl, M.Ferda(2008). Konya İlinde görev yapan Ortaöğretim Fizik Öğretmenlerinin Motivasyonu ve İş tatminlerinin Araştırılması, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Öztürk, Özlem(2005). İstanbul H Tipi Cezaevinde kalan engellerde suçluluk-utanç duygusunun değerlendirilmesi, Yüksek lisans tezi, Zonguldak Karaelmas üniversitesi Sağlık bilimleri Enstitüsü, Zonguldak.

Özgür, Erdem(2006). Performans yönetimi ile Motivasyon ilişkisi bir uygulama, Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek TÜZ, (1998), Örgütsel Psikoloji, Alfa Kitabevi, Bursa.

Şahin, Ali (2003). Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.

Skineer, N. and Roche, A (2005). Stres and burnout ( Bildiri). Australia's National Resource Center on AOD Workforce Development, Australia.

Takan, Mehmet (2001). Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, İkinci Basım, Ankara.

Tolunay, Sıdıka Feyza (2010). Mersinde evlerden hırsızlık olaylarında mağdurların durumunun sosyal Antropolojik olarak incelenmesi, Yüksek Lisan Tezi, Ankara Üniversitesi, Antropoloji Ana Bilim Dalı, Ankara.

Türk dil kurumu sözlüğü, 2013

Ulaş, Okan (2008). Toplam Kalite yönetiminin motivasyona etkisi ve eğitim kurumlarında bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Ülsever, Cüneyt (2003). Yirmi birinci Yüzyılda İnsan Yönetimi, Birinci Basım, Om Yayınevi, İstanbul.

Yılmaz, Ayşe Gözde (2006). İnsan Kaynakları Yönetimde Kariyer Planlamanın çalışanın motivasyonu üzerine etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yıldırım,Selahittin (2007). Motivasyon ve Çalışma yaşamında Motivasyonun önemi, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

## **İNTERNET KAYNAKLARI**

<http://www.politics.ankara.edu.tr>, Erişim:03.07.2013

<http://www.tdk.gov.tr>, Erişim:02.08.2013

<http://prim.nedir.com>,Erişim:08.09.2013

<http://www.cte.adalet.gov.tr>,Erişim:12.11.2013

<http://www.baltas-baltas.com/kaynak/makaleler.asp>,Erişim:05.09.2013

<http://www.merih.net>, Erişim:22.05.2014

<http://www.cayd.org/tr>,Erişim:15.03.2014

[www.stresstop.com](http://www.stresstop.com), Erişim:07.05.2013.

## **EKLER**

**EK 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

**EK 2: MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ**

**EK 3: MOTİVASYON ANKETİ**

**MESLEKİ TÜKENMİŞLİK DÜZEYLERİYLE İŞ MOTİVASYONU ARASINDAKİ  
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İSTANBUL İLİ MALTEPE İLÇESİ CEZA İNFAZ  
KURUMLARINDA YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI  
ANKET FORMU**

<p><b>Sayın ilgili,</b> Bu anket, “<i>Mesleki Tükenmişlik Düzeyleriyle iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi</i>” konulu tez çalışmasına yönelik bilimsel veri oluşturmak için hazırlanmıştır. Araştırma tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, elde edilen bilgilerin geçerliliği sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansıtmasıyla mümkün olabilecektir. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkılar için çok teşekkür ederim.</p> <p style="text-align:right"><i>Ayşe Nur YAZGI</i></p>				
<b>EK-1:KİŞİSEL BİLGİLER</b>				
<b>1-Cinsiyetiniz</b>	:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
<b>2-Yaşınız</b>	:	<input type="checkbox"/> 18-24	<input type="checkbox"/> 25-30	<input type="checkbox"/> 31-39 <input type="checkbox"/> 40 ve üstü
<b>3-Medeni haliniz</b>	:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar	<input type="checkbox"/> Dul
<b>4-Eğitim durumunuz</b>	:	<input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Yüksek lisans	<input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Doktora	<input type="checkbox"/> Lise ve dengi <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans
<b>5-Çalıştığınız Ceza infaz Kurumun tipi:</b>		<input type="checkbox"/> Kapalı	<input type="checkbox"/> Açık	
<b>6-Çalışma şekliniz</b>	:	<input type="checkbox"/> Gündüz	<input type="checkbox"/> Vardiya	
<b>7-Mesleki Kıdeminiz</b>	:	<input type="checkbox"/> 10 ve daha az	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl	<input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri

## EK 2: MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıda tükenmişlik ölçeğine ait tabloda verilen ifadeleri dikkatlice okuyarak, kendinize en uygun şikkı (x) bir çarpı işareti koyarak belirtiniz.

	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Bazen	Çoğu Zaman	Her zaman
1- İşimden soğuduğumu hissediyorum.					
2- İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3- Sabah kalktığımda bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4- İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.					
5-İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6- Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7- İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8-Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9-Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10-Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11-Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12-Çok şeyler yapacak güçteyim.					
13-İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.					
14-İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15-İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16-Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17-İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratıyorum.					
18-İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissediyorum.					
19-Bu işte çok kayda değer bir başarı elde ettim.					
20-Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21-İşimdeki duygusal sorunlara serinkanlılıkla yaklaşıyorum.					
22-İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıkları hissediyorum.					



### EK 3: MOTİVASYON ANKETİ

Aşağıdaki ifadeleri değerlendirirken, belirtilen görüşe kesinlikle katılmıyorsanız “**Hiçbir zaman**” çoğunlukla katılmıyorsanız “**Çok az**” kararsız iseniz “**Ara sıra**”, çoğunlukla katılıyorsanız “**Çoğu zaman**” ve tamamen katılıyorsanız ” **Her zaman**”ı işaretleyiniz.

Lütfen her ifadeyi değerlendiriniz.

No	İfadeler	Hiçbir Zaman	Çok Az	Ara sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
<b>A</b>	<b>Yönetim Tarzı</b>					
1	Kurumdaki yönetim biçimi çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik ediyor.					
2	Kurumdaki yönetim, çalışanlara eşit fırsatlar tanıyor.					
3	Kurumdaki çalışanlar işi etkileyen kararlara yeterince katılır.					
4	Kurumdaki çalışanlar işini iyi yapmak için yeterli yetkiye sahiptir.					
<b>B</b>	<b>Kendini Geliştirme</b>					
5	Kurum yöneticileri, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine yardım ederler.					
6	Çalışanlara verilen hizmet içi eğitimler işi daha iyi yapmaya yardımcı olur.					
7	Kurumda yapılan toplantılarda çalışanlara istediği anda söz hakkı tanınır, fikirler ifade edilir.					
8	Kurum yöneticileri, çalışanların vereceği yeni fikirleri dikkate alıp, değerlendirir.					
<b>C</b>	<b>Ücret ve Ödüllendirme</b>					
9	Çalışanlar yaptığı iş karşılığı adil olacak bir ücretle ücretlendirilirler.					
10	Yüksek performans sonucu çalışanlar para v.b maddi ödülle ödüllendirilirler.					
11	Kurumda iyi olan her performans hak ettiği değerinde ödüllendirilir. Ödüllendirme kişiye göre değil işe göre yapılır ve çalışan beklediğini alır.					
12	Kurumda çalışanların fikirlerine değer verilir ve yapılan iyi işler için çalışanlar onurlandırılır.					
<b>D</b>	<b>Güvenlik</b>					
13	Çalışanların iş güvencesi konusunda bir sıkıntısı yoktur.					
14	Çalışanların sağlık, kaza v.b konularda sıkıntılarını giderecek sistemler mevcuttur.					
15	Çalışanlara güven duyulmaktadır.					
16	Kurumda fiziksel koşullar çalışmayı olumlu yönde etkileyecek şekilde ayarlanmıştır.					

No	İfadeler	Hiçbir Zaman	Çok Az	Ara sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
E	<b>Takım Çalışması</b>					
17	Kurumda çalışanlar kendi bölümünde birlikte çalıştığı insanlar ile işbirliği içerisinde işlerini yaparlar.					
18	Kurumda gündüz personeliyle vardiya arasında ya da kendi aralarında iyi bir iletişim olduğunu düşünüyorum.					
19	Kurumda yöneticiler personellerine karşı arkadaşça ve yardımsever bir tutum içerisindedir.					
20	Kurumda çalışanlar,çabaları sonucunda yaptıkları işten tatmin olurlar.					