

**T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI  
İNSAN KAYNAKLARI BİLİMDALI**



**DENETİMLİ SERBESTLİK VE YARDIM MERKEZLERİ İLE KORUMA  
KURULLARI ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜNDE GÖREV YAPAN PERSONELİN İŞ  
DOYUMUNUN ÖLÇÜMLENMESİ**

**(İSTANBUL, ANKARA, İZMİR, MERSİN, ANTALYA, BALIKESİR İLLERİ ÖRNEĞİ)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Görkem TUNCER**

**İstanbul, 2011**

**T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİMDALI  
İNSAN KAYNAKLARI BİLİMDALI**

**DENETİMLİ SERBESTLİK VE YARDIM MERKEZLERİ İLE KORUMA  
KURULLARI ŞUBE MÜDÜRLÜĞÜNDE GÖREV YAPAN PERSONELİN İŞ  
DOYUMUNUN ÖLÇÜMLENMESİ**

**(İSTANBUL, ANKARA, İZMİR, MERSİN, ANTALYA, BALIKESİR İLLERİ ÖRNEĞİ)**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Görkem TUNCER**

**Danışman: Prof. Dr. M. Nafiz DURU**

**İstanbul, 2011**

## ÖNSÖZ

Bu çalışmada, denetimli serbestlik alanında çalışan denetimli serbestlik personelinin kişisel bilgileri ile iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki birkaç il örneklemini üzerinden araştırılmıştır.

Araştırma konusunun belirlenmesinden itibaren araştırmanın uygulanması ve sonuçlandırılmasında bilgisini ve her türlü desteğini benden esirgemeyen sevgili danışmanım Prof. Dr. M. Nafiz DURU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmada kullanılan Minnesota İş Doyumu Envanterini kullanmamda yardım ve desteğini aldığım değerli hocalarım Prof. Dr. Nursel TELMAN ve Doç. Dr. Pınar ÜNSAL'a içten teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sırasında olduğu kadar tüm yüksek lisans eğitimim sırasında da desteklerini ve bilgilerini benden esirgemeyen başta hocam Prof. Dr. Salih GÜNEY olmak üzere tüm İstanbul Aydın Üniversitesi öğretim üyelerine teşekkürü bir borç bilirim.

Tez çalışmam boyunca kaynak incelenmesinden, metinlere ulaşılmasına, anketlerin dağıtılmasından, uygulamaya kadar her aşamada manevi destekleri, teşvikleri, anlayışları ve yardımlarını esirgemeyen, üyesi olmaktan gurur duyduğum Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü, Denetimli Serbestlik Daire Başkanlığı'na ve Denetimli Serbestlik Şubeleri'n de yoğun emek sarfederek ve fedakârlık göstererek bu vatana hizmet eden denetimli serbestlik ailesi üyesi değerli çalışma arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Bunların yanı sıra literatür taramasından, istatistiksel analize, kaynakça düzenlemesine kadar sabır ve sevgiyle tecrübelerini benimle paylaşan değerli dostum Uzman Psikolog Alin ONAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca hayatımın her alanında olduğu kadar tüm öğrenim hayatım boyunca da sonsuz sabır, destek ve sevgilerini her an hissettiğim sevgili aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

**Görkem TUNCER**

**İstanbul, 2011**

## ÖZ

Araştırmamızın amacı; Türkiye’de Resmî Gazete'nin 20/07/2005 tarih ve 25881 sayısında yayımlanarak yürürlüğe giren 03/07/2005 tarihli ve 5402 sayılı Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Kanunu gereğince faaliyete geçen denetimli serbestlik şubelerinde görev yapan personelin sahip olduğu özellikler ile iş doyumunu arasında ilişki olup olmadığını incelemektir.

Araştırmanın örneklemini; İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Mersin, Balıkesir illerinde bulunan denetimli serbestlik şubelerinde çalışan 142 denetleme memuru, 78 denetim görevlisi oluşturmuştur. Bu kişiler araştırmaya gönüllü olarak katılmış ve kendilerine anket uygulanmıştır. Ancak belirlenen örnekleme bazı şubelere zaman kısıtı nedeniyle ulaşılamamış, bazı şubelere ulaşılmış ancak dönüş alınamamış, bazı şubelerde çalışan personel ise uygulamayı kabul etmediği için uygulanamamıştır. Araştırmamız Türk Denetimli Serbestlik şubelerinde görev yapmakta olan denetim görevlileri ve denetleme memurlarının iş doyumunu inceleyen ilk araştırma olma özelliğini taşımaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçek, “Minnesota İş Doyumu Envanteri” çalışanların iş doyumunu düzeylerini belirlemek amacıyla 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe’ye çevrilmiştir. 100 soruluk uzun formu ve 20 soruluk kısa formu bulunmaktadır. Araştırmada denetimli serbestlik personelinin kişisel bilgilerini saptamak amacıyla kullanılan bir veri toplama aracı ise “Kişisel Bilgi Formu” dur.

Araştırma sonucunca, Minnesota genel iş doyumunu, içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu ortalama puanlarının karşılaştırıldığı araştırmamızda; pozisyona (denetleme memuru-denetim görevlisi olma durumuna) göre, eğitim düzeyine göre, şubedeki çalışan sayısının yeterli/yetersiz algısına göre ve son olarak personelin işine olan sevgisinin derecesine göre iş doyumunu alt ölçekleri arasında anlamlı fark saptanmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Denetimli Serbestlik, Denetim Görevlisi, Denetleme Memuru, İş Doyumu.

## ABSTRACT

The objective of this research is to investigate whether there is a relationship between the job satisfaction and the features of the officers working for probation services after the relevant law entered into force upon publication in the Official Gazette in 2005 in Turkey and influences of various variables on job satisfaction.

142 protection and enforcement officers (PEO) and 78 probation officers who are working for probation services in İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Mersin, Balıkesir are the participants as volunteers in the study sample and the questionnaire was administered to them. Regarding the study sample, some of the branches could not be reached due to time constraint, some of them are reached but failed to get feedback and it has not put into practice since the personnel working for some of the branches did not accept the application. It is the very first research analyzing job satisfaction of the probation officers and supervisory officers working for Turkish Probation Services.

The scale used in the study is "Minnesota Job Satisfaction Inventory" which was developed by Weiss, Davis, England, Lofquist in 1967 in order to determine the level of job satisfaction of worker. It was translated into Turkish by Aslı Baycan in 1985. "The Inventory" has two forms: Long one consists of 100 questions and short one consists of 20. In research, "Personal Information Form" is the another data collection tool used to determine personal information of probation service officers.

At the end of the research comparing the average scores of Minnesota General Job Satisfaction, Intrinsic Job Satisfaction and Extrinsic Job Satisfaction, it is figured out that there is significant distinctions between the sub-scales of job satisfaction in terms of position (being a protection and enforcement officer or a probation officer, educational levels, perception of adequate or inadequate according to the number of employees in the branches and the degree of the love of the work of staff.

**Key words:** Probation, Protection and Enforcement Officer (PEO), Probation Officer, Job Satisfaction.

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEMALAR VE ŞEKİLLER.....	xv
KISALTMALAR.....	xv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I .....	4
1. DENETİMLİ SERBESTLİK VE YARDIM MERKEZLERİ İLE KORUMA KURULLARI SİSTEMİ.....	4
1.1. Dünyada Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları.....	6
1.2. Türkiye’de Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları.....	11
1.3. Denetimli Serbestlik Merkez Teşkilatı (Daire Başkanlığı).....	16
1.4. Denetimli Serbestlik Taşra Teşkilatı (Şube Müdürlükleri).....	18
2. DEVLET MEMURLUĞU KAVRAMI VE DENETİMLİ SERBESTLİK PERSONELİ.....	20
2.1. Hizmetler Sınıfı.....	20
2.2. Genel İdare Hizmetleri Sınıfı.....	21
2.3. Teknik Hizmetler Sınıfı.....	21
2.4. Sağlık Hizmetleri Ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı.....	22
2.5. Eğitim Ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı.....	22
3. ULUSAL YARGI AĞI PROJESİ (UYAP).....	23
3.1. Elektronik Avrupa Girişimi.....	23
3.2. Elektronik Dönüşüm Türkiye Projesi.....	24
4. DENETİMLİ SERBESTLİK PERSONELİNİN İÇİNDE BULUNDUĞU RİSK FAKTÖRLERİ.....	28

BÖLÜM II.....	30
1. İŞ DOYUMUNA GİRİŞ.....	30
1.1. İş Doyumunun Tanımı Ve Kapsamı.....	30
1.2. İş Doyumu Türleri.....	32
1.2.1. Sürekli Artan İş Doyumu.....	32
1.2.2. Dengede İş Doyumu.....	32
1.2.3. Kabullenilen İş Doyumu.....	32
1.2.4. Olumlu İş Doyumsuzluğu.....	33
1.2.5. Sabit İş Doyumsuzluğu.....	33
1.2.6. Sahte İş Doyumu.....	33
2. İŞ DOYUMUNU AÇIKLAYAN TEORİLER.....	34
2.1. KAPSAM TEORİLERİ.....	34
2.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	34
2.1.2. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi.....	38
2.1.3. Herzberg'in Çift Etmen (Motivatör-Hijyen) Teorisi.....	40
2.1.4. McClelland'in Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi.....	42
2.2. SÜREÇ TEORİLERİ.....	43
2.2.1. Klasik ve Edimsel (Sonuçsal-Operant) Şartlanma.....	43
2.2.2. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi.....	45
2.2.3. Porter-Lawler Modeli.....	47
2.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	48
2.2.5. Locke'un Amaç Kurma Teorisi.....	50
2.2.6. Salancik & Pferrer'in Sosyal Etki Teorisi.....	52
3. İŞ DOYUMU İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	54
4. İŞ DOYUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	58
4.1. KİŞİSEL FAKTÖRLER (İÇSEL UNSURLAR).....	58
4.1.1. Yaş .....	58
4.1.2. Hizmet Süresi ve Kıdem .....	60
4.1.3. Cinsiyet .....	61
4.1.4. Eğitim.....	63
4.1.5. Kişilik.....	64
4.1.6. Medeni Durum.....	67

4.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER (DIŞSAL UNSURLAR) .....	68
4.2.1. İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi.....	68
4.2.2. Fiziksel Çevre.....	68
4.2.3. Sosyokültürel Çevre.....	69
4.2.4. Sosyal İlişkiler, Arkadaşlık Ortamı .....	69
4.2.5. İletişim.....	71
4.2.6. Fiziksel Çalışma Koşulları .....	72
4.2.7. Yönetim Tarzı ve Denetim .....	73
4.2.8. Statü.....	74
4.2.9. İşin İçeriği.....	74
4.2.10. Ücret Düzeyi.....	77
4.2.11. Terfi ve İlerleme Olanakları.....	79
4.2.12. Sosyal Güvence ve İş Güvenliği.....	81
4.2.13. Liderlik Tarzı .....	83
4.2.14. Örgüt Kültürü .....	85
5. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI.....	87
5.1. Birey Açısından Sonuçları.....	88
5.1.1. Psikolojik Doyumsuzluk.....	89
5.1.1.1. Saldırgan Davranışlar.....	90
5.1.1.2. Geriye Dönüş Davranışları.....	91
5.1.1.3. Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar.....	93
5.1.1.4. Oluruna Bırakma Davranışları.....	94
5.1.2. Sağlık Sorunları .....	95
5.2. Örgüt Açısından Sonuçları .....	97
5.2.1. Performans Üzerine Etkisi .....	97
5.2.2. Devamsızlık Üzerine Etkisi .....	99
5.2.3. Personel Devri (İşten Ayrılma) Üzerine Etkisi .....	100
5.2.4. İş Kazaları Üzerine Etkisi .....	102
5.2.5. Grev ve Lokavt Üzerine Etki .....	104
6. İş Doyumu Ölçüm Araçları.....	106
6.1. Puanlama Ölçekleri.....	106
6.1.1. Minnesota İş Doyumu Ölçeği.....	106
6.1.2. Kritik Olaylar Tekniği.....	107



6.1.3. İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi.....	107
6.2. Anket Yöntemi.....	108
6.3. Davranış Gözlemlemesi.....	108
6.4. Mülakat Yöntemi.....	108
7. TÜRKİYE VE YURTDIŞI ARAŞTIRMALARI.....	109
7.1. İş Doyumu Konusunda Türkiye’de Ve Yurtdışında Yapılan Çalışmalar.....	109
7.1.1. İş Doyumuna İlişkin Türkiye’de Yapılan Çalışmalar.....	109
7.1.2. İş Doyumuna İlişkin Yurtdışında Yapılan Çalışmalar.....	117
7.2. Denetimli Serbestlik Sistemine İlişkin Türkiye’de Yapılan Çalışmalar.....	122
BÖLÜM III.....	125
1. ARAŞTIRMA.....	125
1.1. Araştırmanın Amacı.....	125
1.2. Araştırmanın Yanıtlayacağı Temel Sorular.....	125
1.3. Araştırmanın Varsayımları.....	126
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	127
1.5. Araştırmanın Modeli, Soruları Ve Hipotezleri.....	128
1.6. Araştırmanın Yöntemi.....	136
1.7. Araştırmanın Önemi.....	137
1.8. Araştırmanın Sorunları.....	138
2. YÖNTEM.....	138
2.1. Örneklem.....	139
2.2. Değerlendirme Araçları.....	139
2.3. İstatistiksel Analiz.....	142
BÖLÜM IV.....	143
BULGULAR.....	143
1. Örneklemin Özellikleri.....	143
2. Hipotezlerin İncelenmesi.....	148
BÖLÜM V.....	193
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	193
1. Tartışma ve Sonuç.....	193
2. Öneriler.....	205

KAYNAKÇA .....	209
EKLER.....	227
EK.1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU.....	227
EK.2. MİNNESOTA İŞ DOYUMU ENVANTERİ (KISA FORM).....	229
EK.3. DENETİMLİ SERBESTLİK KANUNU.....	231
EK.4. DENETİMLİ SERBESTLİK YÖNETMELİĞİ.....	231
EK.5. 657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNU İLGİLİ MADDELER.....	231
EK.6. 2010 ŞUBAT AYI DS ŞUBE İSTATİSTİKLERİ.....	232
EK.7. BAKANLIK ONAY YAZISI.....	234
ÖZGEÇMİŞ.....	235

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo Numarası	Tablo Adı	Tablo Sayfası
Tablo 1	Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılım.....	143
Tablo 2	Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılım.....	143
Tablo 3	Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılım.....	144
Tablo 4	Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım.....	144
Tablo 5	Görev Yapılan İle Göre Dağılım.....	145
Tablo 6	Denetim Görevlilerinin Mesleğine Göre Dağılımı.....	145
Tablo 7	Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılım.....	146
Tablo 8	Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	146
Tablo 9	Çalışanların Denetimli Serbestlik Şubesinde Çalışma Süresine Göre Dağılım.....	146
Tablo 10	Şubedeki Çalışan Sayısının Yeterli/Yetersiz Olduğu Görüşüne Göre Dağılım.....	147
Tablo 11	Çalışanların İşine Olan Sevgisine Göre Dağılım.....	147
Tablo 12	Personelin Çalıştığı Kaçınıcı İşyeri Olduğuna Bağlı Olarak Dağılım.....	147
Tablo 13	Pozisyon Değişkenine (Denetleme Memuru ile Denetim Görevlileri) Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Alt Ölçeklerinden alınan puanlara ilişkin T testi Değerleri.....	148
Tablo 14	Cinsiyet Değişkenine (Kadın/Erkek) Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Alt Ölçeklerinden alınan puanlara ilişkin T testi Değerleri.....	150
Tablo 15.1	Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları.....	152
Tablo 15.2	Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu Düzeyinin Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	153

Tablo 15.3	Denetimli Serbestlik Personelinin İş doyumunun Yaşlarına Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları.....	154
Tablo 16.1	Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları.....	155
Tablo 16.2	Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu Düzeyinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	156
Tablo 16.3	Denetimli Serbestlik Personelinin İş doyumunun Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları.....	157
Tablo 17.1	Görev Yapılan İl Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları.....	160
Tablo 17.2	Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu Düzeyinin Görev Yaptıkları İle Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	162
Tablo 17.3	Denetimli Serbestlik Personelinin İş doyumunun Görev Yapılan İle Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları- İçsel İş Doyumu Alt Ölçeği.....	163
Tablo 17.4	Denetimli Serbestlik Personelinin İş doyumunun Görev Yapılan İle Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları- Dışsal İş Doyumu Alt Ölçeği.....	164
Tablo 17.5	Denetimli Serbestlik Personelinin İş doyumunun Görev Yapılan İle Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları- Genel İş Doyumu Alt Ölçeği.....	165
Tablo 18.1	Denetim Görevlileri arasında Meslek Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları.....	166

Tablo 18.2	Denetim Görevlilerinin Mesleklerine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	167
Tablo 18.3	Denetim Görevlilerinin Mesleklerine Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları.....	168
Tablo 19.1	Denetimli Serbestlik Personelinin Medeni Durumuna Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları.....	169
Tablo 19.2	Denetimli Serbestlik Personelinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	170
Tablo 19.3	Denetimli Serbestlik Personelinin Medeni Durumuna Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları.....	171
Tablo 20.1	Denetimli Serbestlik Personelinin Toplam çalışma Süresi Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları.....	172
Tablo 20.2	Denetimli Serbestlik Personelinin Toplamda (Başka İşletmelerde Dâhil) Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	173
Tablo 21.1	Denetimli Serbestlik Personelinin Denetimli Serbestlik Şubesinde Çalışma Süresi Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları.....	175
Tablo 21.2	Denetimli Serbestlik Personelinin Denetimli Serbestlik Şubesinde Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	176
Tablo 22.1	Şubede Çalışan Sayısının Yeterli/Yetersiz Olduğu Görüşü Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları.....	177

Tablo 22.2	Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu Düzeyinin, Personelin Şubede Çalışan Sayısının Yeterli/Yetersiz Olduğu Görüşüne Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	178
Tablo 22.3	Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumunun Şubede Çalışan Sayısını Yeterli/Yetersiz Algılama Düzeyine Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları.....	180
Tablo 23.1	Personelin İşine Olan Sevgisinin Derecesi Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları.....	182
Tablo 23.2	Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu Düzeyinin, Personelin İşine Olan Sevgisinin Derecesine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	183
Tablo 23.3	Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumunun İşine Olan Sevgisinin Derecesine Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları.....	185
Tablo 24.1	Denetimli Serbestlik Personelinin Çalıştığı İşyeri Sayısına Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları.....	189
Tablo 24.2	Denetimli Serbestlik Personelinin Çalıştığı İşyeri Sayısına Bağlı Olarak Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	190
Tablo 24.3	Denetimli Serbestlik Personelinin Çalıştığı İşyeri Sayısına Bağlı Olarak Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları.....	191

## ŞEMALAR VE ŞEKİLLER

Şema Numarası	Şema Adı	Şema Sayfası
Şema 1	Merkezi Teşkilat Şeması.....	17
Şema 2	Taşra Teşkilat Şeması.....	19

Şekil Numarası	Şekil Adı	Şekil Sayfası
Şekil 1	Maslow'un ihtiyaçlar piramidi.....	35
Şekil 2	Süreç Teorileri.....	43
Şekil 3	Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	49

## KISALTMALAR

TCK : Türk Ceza Kanunu

CTE : Ceza ve Tevkifevleri

DS : Denetimli Serbestlik

UYAP: Ulusal Yargı Ağı Projesi

SHU : Sosyal Hizmet Uzmanı

M.S.Q : Minnesota İş Doyumu Envanteri

$\bar{X}$  : Ortalama

N : Denek Sayısı

Ss : Standart Sapma

Sd : Serbestlik Derecesi

P : Anlamlı Değer (significant)

v.b. : ve benzeri

bkz. : bakınız

ark. : arkadaşları

s./ss. : sayfa sayısı

et al. : and others

& : and (ve)

## GİRİŞ

18. yüzyılın ikinci yarısında makineleşme (mekanizasyon) ile başlayan süreç “Birinci Endüstri Devrimi”, 19. yüzyılda otomasyonun hız kazanmasıyla başlayan süreç ise “İkinci Endüstri Devrimi” ve sonrasında bilgisayarın hayatımıza girmesi ile başlayan süreç ise “Üçüncü Endüstri Devrimi” ya da “Bilgisayar Çağı” olarak adlandırılmaktadır.

Tarihsel açıdan incelendiğinde; Harvard Üniversitesi profesörlerinden Elton MAYO ve arkadaşları tarafından 1924 yılında “Western Electric Company” adlı şirkette 12 yıla yayılan Hawthorne araştırmaları gerçekleştirilmiştir. Sözü edilen araştırma ile çalışma ortamındaki insan faktörünün ve insan ilişkilerinin önemi fark edilmiştir. İnsan ilişkilerinin iyileştirilmesinin verime etki ettiği ve insanın geleneksel yönetim anlayışındaki “ekonomik-mekanik varlık” olarak tanımlanmasının aksine araştırmalar sonucunda şekillenen neoklasik yönetim anlayışı ile insanın “sosyal psikolojik varlık” olduğu saptanmıştır.

Hawthorne araştırmasında yapılan ışıklandırma ve dinlenme deneylerinde ilgi çeken önemli bir olay verim artışında; insanlararası ilişkiler ve sosyal grup olgusunu ilk kez ciddi biçimde ele almış olmasıdır. Kendi hedeflerini grup içinde daha kolay elde ettiklerini fark eden işçiler birbirlerine yabancı bile olsalar grup bilinci içinde işe bütünüyle yoğunlaşabilmektedir. Örneğin, bir grup üyesi alışılmamış bir baskı karşısında diğer üyelerle birliğini güçlendirerek moral düzeyini yükseltebilmektedir. Grup olgusu içinde dikkat çekici nokta; grubun kendine özgü davranışları ve kendi çalışmalarını denetleme (oto-kontrol) gibi özelliklerinin olduğunun fark edilmiş olmasıdır.

Çalışmalar doğrultusunda beşeri ilişkiler ekolü gelişmiştir. Beşeri ilişkiler ekolünün en belirgin özelliği; insan unsurunu ön planda tutması ve insanı “sosyal ve psikolojik varlık” olarak göstermesidir. Bu ekol, bireyi işe güdüleyen en güçlü motivin ekonomik güdüler olmadığını, toplumsal ve psikolojik güdülerin daha etkili olduğunu savunur. Öte yandan, doğal (informel) grupların biçimsel (formel) gruplardan daha etkili olduğu, grup davranışlarının üretimi doğrudan doğruya olumlu ya da olumsuz biçimde etkilediği ileri sürülür.



Hawthorne Çalışmaları ile üretimin temel unsuru emeğin yani insanın önemi fark edilmeye başlanmıştır. Makineleşme sonucunda işgören ve işveren ilişkileri farklı bir boyuta taşınmış olup pek çok araştırmada konu edilmiştir. 19. yüzyılın başından itibaren teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve endüstrinin gelişimine paralel üretim miktarı, oldukça yüksek boyutlara ulaşmış ancak işgörenin kendisini makinenin aracı, parçası gibi hissetmeye başlaması memnuniyetsizlikleri dolayısıyla işe karşı doyumсуuzluk hissini oluşturmuştur.

Makineleşme ile çalışma hayatındaki insan unsuru, işsiz ve toplumda yalnız kalmasının yanı sıra amaçsız kalmış ve yaptığı iş üzerinde anlam ifade etmediğini düşünmeye başlamıştır. Öncesinde usta-çırak ilişkisi içerisinde üretimin tüm safhalarında yer alan insan, ürün üzerindeki emeğini anlamlı kılabilmekteydi. Makineleşme ile işgören yerine üretimde makineler birinci plana geçmiştir. Ayrıca makinenin gerektirdiği tek bir işlemin sürekli olarak yapılması ve bunun için de yoğun bir dikkatin gerek olması “monotonluk” adı verilen psikolojik bir yorgunluğu ortaya çıkarmıştır. Makineye bağlı hale gelen işgören, yapılan üretimde katkısının çok az olduğu ve ortaya çıkan ürünün sadece kendisine mal edilemeyeceğinin bilincinde olarak mutsuzlaşmıştır. Tüm bu nedenlerle ürün meydana getirmenin sağladığı doyum yok olmuştur.

Makineleşmenin ardından, ilk defa Ford İşletmesi yöneticilerinden Harder tarafından 1947 yılında kullanılmış olan “otomasyon” terimi iş hayatına girmiştir. Bu sistemde işler, kendi kendini yöneten ve düzelten bir denetim sistemi aracılığı ile otomatik olarak düzenlenmektedir. Otomasyonda makinenin gücüne insanın beyin gücü de eklenmiştir.

Makine ve otomasyon sonrasında elektronik beyin, bilgisayar gibi gelişmeler başlamış ve buna “üçüncü endüstri devrimi”, “bilgisayar çağı” adı verilmiştir.

Günümüzde hayatımızın vazgeçilmez unsuru olan makineler tamamıyla işgörenin yerini alamasa da geçmişe nazaran emeğe duyulan ihtiyacı azaltmaktadır. Özellikle mavi yakalı çalışanlar bu durumdan etkilenmektedir. Bir makine sayesinde, pek çok kişinin yaptığı iş çok daha az kişi ile yapılabilmekte, örgüt açısından maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

Ancak bilindiği gibi 21. yüzyılda beyaz yakalı çalışan, beyin takımı gibi isimlendirmeler ile anılan işgörenlerin yetkinlikleri örgütlerin rekabet gücünü arttırmaktadır. Örgütlerin tasarım, araştırma geliştirme gibi bölümlerinde çalışanlar iş piyasasında yüksek ücretlerle şirketler arası transferler gerçekleştirmektedir. İş piyasasında “Kafa Avcısı” olarak tanımlanan kişiler görev yapmaktadır. Makineyi üreten insan, o makineyi her geçen gün geliştirmektedir. Mavi yakalı çalışanın iş doyumunun artırılmasında ücret önemli bir etkenken, beyin takımı olarak nitelendirilen işgörenin işinden alacağı doyumda ücret gerekli bir faktör olmakla birlikte tek başına yeterli olmamakta, çok daha farklı etkenler (örneğin; Maslow’un kendini gerçekleştirme basamağı gibi inisiyatif kullanımı, takdir v.b.) iş doyumunda rol oynamaktadır.

İş dünyasındaki değişmelerin ve bu değişimlerin işgörelere yansımalarının etkisiyle örgütlerdeki en önemli sermaye unsuru emeğin, yani işgören ile işin uyumunun sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılmış, örgütsel davranış bilimi doğmuş, psikoteknik ölçümlerler gerçekleştirilmiş, işten alınan doyumunu arttırmaya yönelik birtakım yöntemler üzerine çalışılmaya başlanmıştır.

Bu doğrultuda, Türk adalet sisteminde 6. yılına giren oldukça yeni bir infaz rejimi olan denetimli serbestlik kurumlarında görev yapan personelin iş doyumunun artırılmasına yönelik yapılacak bu çalışmanın ilk bölümünde Denetimli Serbestlik Sistemi’nin tanımı ve yasal dayanakları üzerinde durulacaktır. İkinci bölümde ise; iş doyumunu kavramı ve çeşitleri, iş doyumunu hakkında geliştirilen teoriler ve daha önce yapılan araştırmalar, iş doyumsuzluğu kavramı ve iş doyumunu ölçüm yöntemleri üzerinde durulacaktır. Üçüncü bölümde ise; araştırma ve yöntem kısmı ele alınacaktır. Dördüncü bölümde; araştırma sonucunda denetimli serbestlik personelinin iş doyumunu sonuçları ile elde edilen bulgular incelenecektir. Son bölümde ise; denetimli serbestlik personelinin iş doyumunun artırılmasına yönelik önerilere yer verilecektir.

# I. BÖLÜM

## 1. DENETİMLİ SERBESTLİK VE YARDIM MERKEZLERİ İLE KORUMA KURULLARI SİSTEMİ

Foucault, cezalandırıcı toplumdan söz ettiği notlarında “*Klasik çağın ceza rejiminde birbirine karışmış olarak dört büyük cezalandırma taktiği formu saptanabilir. Bunlar, tarihsel kökenleri farklı; her biri, toplumlara ve dönemlere bağlı olarak tek başlarına olmasa da en azından ayrıcalıklı rol yüklenmiş dört formdur:*

1. *Sürgün etmek, kovmak, dışlamak, sınır dışı etmek, bazı yerleri yasaklamak, ev bark yıkmak, doğum yerini yok etmek, mal mülke el koymak.*
2. *Bir telafi düzenlemek, bir diyet ödemeye zorlamak, verilen zarar ziyanı ödenecek bir borca çevirmek; suçu, mali yükümlülüğe dönüştürmek.*
3. *Sergilemek, damgalamak, yaralamak, sakat bırakmak, bir yara izi yapmak, yüze ya da omuza bir işaret koymak, yapay ve görünür bir eksikliğe uğratmak, işkence etmek; kısacası ele geçirip iktidarın damgalarını vurmak.*
4. *Bir yere kapatmak.*

*Ayrıcalık verdikleri cezalandırma tiplerine göre toplumlar, sürgün toplumları (Grek Toplum), diyet toplumları (Cermen Toplumları), damgalama toplumları (Ortaçağ sonu batı toplumları) ve belki de bizim ki gibi hapseden toplumlar şeklinde varsayımsal olarak birbirinden ayırt edilebilir mi?”* diye sorar (Foucault, 2001, s.57).

Zamanla ceza sistemi değişim göstermiş; suç işleyenin ıslah edilmesi ve kamunun çıkarlarını koruma ön plana çıkmıştır. Ortaçağ'dan sonra Beccaria'dan itibaren, reformcular suçtan zarar görenin ve suçtan zarar görenin içinde yaşadığı toplumun, kamunun vicdanının rahatlatılması ve toplumun çıkarlarının korunması üzerinde durmuşlardır. Çünkü suç işleyenin her şeyden önce içinde yaşadığı topluma zarar verdiği ve toplumsal anlaşmayı bozduğu için bir iç düşman haline geldiğini görüşü yaygınlaşmıştır (Foucault, 2001, ss.57-65).

*“Yüzyılın sonunda ceza anlayışını dönüşüme uğratan şey, yargı sisteminin bir gözetim ve denetim mekanizmasına bağlanması; bunların hep birlikte merkezileşmiş bir devlet aygıtı ile bütünleştirilmesi; ama aynı zamanda büyük bir etki göstererek ya da daha sınırlı kalarak asıl aygıtı hizmet eden ve kimi zaman yarı cezasal nitelikte ya da bu nitelikten de yoksun olan bir dizi kurumun kurulması ve geliştirilmesidir. Böylece Panopticon (\*) modeline göre inşa edilmiş büyük hapisanelerden, yalnızca suçlularla değil, terk edilmiş çocuklarla, öksüzlerle, çıraklarla, liselilerle, işçiler ve benzerleriyle uğraşan koruma derneklerine kadar çeşitli biçimler alan genel bir gözetim-kapatma sistemi, toplumun baştan aşağı içine girmiştir.”* (Foucault, 2001, s.66).

Toplum, varolan düzeninin bozulmasına karşın cezalandırma yolu ile tepki vermektedir. Devletin devamının sağlanması ve korunması, hukukun koyduğu kurallar çerçevesinde davranmakla mümkündür. Hukuk düzenini korumak adına da “suç” olarak tanımlanan davranışlara uygulanan yaptırım devlet belirlemektedir. Cezanın kamusal niteliği buradan ileri gelmektedir (Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2009, s.821).

Dönmezer’e göre; hürriyeti bağlayan hapis cezasının süresi uzadıkça tutuklu, zaman, mekân ve benliği konusundaki algılamaları çarpıtma eğitilimi geliştirebilir bu nedenle de kişinin iyileştirme sürecine yanıt vermesi ve rehabilitasyonunun güçleşeceği üzerine vurgu yapmaktadır. Artuk’a göre ise, “Cezanın Şahsiliği” ilkesinde de açıkça tanımlanmıştır ki, yaptırım yalnızca suç işleyen faile uygulanmalıdır. Fail dışındaki kimseler üzerinde cezanın doğrudan doğruya etkili olmasından kaçınılması esastır. Oysaki hürriyeti bağlayıcı cezanın infazında hükümlünün aile reisi olduğu göz önünde bulundurulursa geçimi sağlayanın yokluğunda kişinin ailesi de cezadan etkilenmekte, cezanın kişiselliği ilkesi zedelenmiş olmaktadır. Oysa denetimli serbestlik kararı verilen kişinin üretim gücünden hem toplum hemde kendi ailesi faydalanmış olmaktadır (İnce, 2006, ss.25-26).

Koşullu salıverilme uygulaması sayesinde “cezanın şahsileştirilmesi” prensibi yani cezadan yalnızca cezayı alan kişinin etkilenmesi ilkesi karşılanmaktadır. Ayrıca bu uygulama ile kişinin ıslahı ve topluma kazanımı da sağlanmaktadır (Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2009, s.779).

(\*) Gardiyanın kendisi görülmeden, her tutukluyu görebileceği biçimde düzenlenmiş hapisane (çevirmenin notu).

Ceza hukuku ile infaz hukuku ilişkisi incelendiğinde; verilen cezaların amaç ve hedeflerine uygun olarak uygulanması infaz hukuku ile mümkün olmaktadır (Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2007, s.13).

Mukayeseli hukukta, onarıcı adalet anlayışının üzerinde durulmaktadır. Onarıcı adalet, toplumun ihtiyaçları ile mağdurların ve faillerin ihtiyaçları arasında denge kurarak toplumun çıkar ve önceliklerini gözeten, zararın tazmin ve telafisini amaçlayan bir anlayıştır (İnce, 2006, s.110).

### **1.1. Dünyada Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları**

Hapis cezasının alternatifini olan uygulamaların başında; cezanın ertelenmesi ve koşullu salıverilme gelmektedir. Ceza infaz rejimindeki değişimlere bakıldığında denetimli serbestlik sisteminin ilk izleri, koşullu salıverilme uygulamasında yatmaktadır. Koşullu salıverilme uygulamasında hükümlünün toplum içinde, gönüllü bir kimsenin gözetimi altında tutulması ve bu şekilde suçlu davranıştan uzak tutulmaya çalışılması, gönüllülük esasının önemini ortaya koymaktadır (Çolak ve Altun, 2006, ss.1-28). Koşullu salıverilecek kişide değerlendirilen temel kurallar; cezanın bir kısmının çekilmiş olması ve kişinin iyi hal göstermesi olarak kabul görmektedir (Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2009, s.818).

Başlangıçta İngiltere ve Amerika’da uygulamalar başlamış, zaman içinde yasal mevzuata bağlanan hukuk düzenlemesi haline gelmiştir. İngiliz-Amerikan sisteminde hükmün açıklanmasının ertelenmesi uygulamasında failin denetim altında bulundurulduğu anlaşılmaktadır. Kara Avrupasında ise ilk uygulamalara bakıldığında, kişinin cezası ertelenmekle birlikte denetim altına alınmadığına rastlanmaktadır (Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2009, ss.780). Önceleri gönüllü gözetim yapan kişilerin yerini zamanla gözetim memurları almıştır.

Denetimli serbestlik sistemi uygulamaları ilk kez İngiltere’de 1842 yılında hafif suç işlemiş kişiler hakkında uygulanmıştır. Denetimli serbestlik konusunda ilk düzenleme 1869 yılında Amerika Birleşik Devletleri’n de yapılmıştır. 1869 yılında ABD’nin Massachussets eyaletinde 17 yaşından küçükler hakkında uygulanan denetimli serbestlik tedbiri, 1878 yılında

yetişkinler hakkında da uygulanmaya başlanmış, 1880 yılında çıkarılan bir yasa ile kurumun bütün ülkeye uygulanması sağlanmıştır (Çolak, 2005, s.17).

1678-1682 yılları arasında İngiltere’de suç işleyenlerin ölüm cezası yerine kolonilere önce Avusturya’ya Amerika’ya sevk cezasında görülmektedir. Bu sayede suç işleyenler hem ülkeden uzaklaştırılmış hemde cezaevlerindeki doluluk oranı azaltılmış olmaktadır. Önceleri kolonilere gönderilerek cezalandırılan hükümlülerin ülkeye dönüşü tamamen yasakken zaman içinde izin kâğıdı ile geçici sürelerle dönüş ve zamanla gözetim altında polis nezaretinde dolaşabilme izni, daha da sonrasında koşullu salıverilme ve gözetime, denetime dönüşmüştür. Zamanla bu uygulama Amerika, Belçika, Fransa, İsviçre ve Almanya’ya yayılmıştır (Çolak ve Altun, 2006, ss.1-28).

**Amerika:** Bostonlu bir ayakkabıcı olan John Augustus, denetimli serbestliğin babası olarak kabul görülür. Augustus, katıldığı duruşmalarda, mahkeme tarafından kesilmiş para cezalarını ödemediği için hapse giren alkoliklerin varlığına şahit olunca 1841 yılında mahkemenin izni ile yaşlı bir alkoliğin para cezasını ödemiş, kişiyle konuşma yapmış ve alkol sınırını aşmayacağına dair söz almıştır. Mahkeme, bahsedilen kişiyi ‘Rehabilitasyon Evi’ne göndermek yerine, mahkeme masrafı ve para cezasını kesmiş, Augustus para cezasını ödemiştir. Böylece hem kişiye yapıcı bir yaklaşım ile davranıldığında ıslah olabileceğinin sembolü olmuş hem denetimli serbestlik sisteminin izlerini çağrıştıran ilk denetimli serbestlik memuru olarak tarihe geçmiştir. Augustus’a göre kendi davranışını “kefil olmak” olarak tanımlamaktadır ve suçlunun ıslahı için gerekli olanın aile kavramını desteklemek gerektiğini belirtir. 1851 yılında Augustus, ödediği cezaların maliyetlerini de hesaplayarak çalışmalarını anlattığı raporda suçluların davranışlarını kontrol altında tuttuğu ve düzeltmelerine yardımcı olduğuna dair bilgileri mahkemelere sunmuştur. John Augustus etkisiyle 1878 yılında çocuklar ve yetişkinler için denetimli serbestlik yasası kabul edilmiştir (Sevimli Yurtseven, 2008, ss.15-16).

Massachusetts Eyaleti, Augustus’ tan etkilenip 1878 yılında yetişkin denetimli serbestlik memurlarına ödeme yapmayı kabul etmiş, ardından diğer eyaletler de yasayı kabul etmişlerdir. 1878–1938 yılları arasında Colombia Bölgesi’n de federal hükümet, çocuk ve yetişkin denetimli serbestlik kanunlarını kabul etmiştir. 1927’den beri çocuk suçlular için denetimli serbestlik programı Amerika Birleşik Devletleri’nde her eyalette bulunmaktadır.

1954 yılında bütün eyaletlerde çocuk denetimli serbestlik kanunları yürürlüğe girmiştir. 1956 yılında Mississippi kanunu kabul eden son eyalet olmakla beraber tüm eyaletlerde yetişkin denetimli serbestlik yasası mevcut olmuştur. 1973 yılında Ceza Adaleti Sistemi Ulusal Danışma Kurulu (National Advisory Commission on Criminal Justice Standards and Goals), daha fazla kapsamlı şekilde denetimli serbestliğin kullanımını uygun bulmuştur. 1883 yılında New Meksiko’da suçluların elektronik izleme ve denetimine başlanmıştır, Florida bunu takip etmiştir. 1993 yılında yapılan değerlendirme sonucunda, yeterli gözetim ve eğitim olmaksızın denetimli serbestlik uygulamasının tek başına etkisiz kaldığını, ancak uygun programlara alınan sanık/hükümlünün yeniden suç işleme eğiliminin azaldığı saptanmıştır (Sevimli Yurtseven, 2008, ss.16-17).

**İngiltere:** Türkiye’de 20.07.2005 tarihli Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Denetimli Serbestlik Kanunu İngiltere denetimli serbestlik uygulamaları temel alınarak oluşturulmuştur. İngiltere’de gazete yazarı ve İngiliz İçkiyle Savaş Derneği Kilisesi Gönüllüsü olan Frederic Rainer, alkolik olan insanları yargılamak yerine onlara yardım etmek üzerinde durmuş ve polis merkezinde bulunan bir fona yardım amaçlı para göndermiştir. Bunun üzerine İçkiyle Savaş Derneği Kilisesi, bu misyoneri Soutwark mahkemesine ilk kez alkolikleri ıslah etmeleri için vekil atanmıştır. 1880 yılında sekiz tam zamanlı misyoner alkolikleri ıslah amacıyla çalışmaktaydı. 1886 yılında Londra’da ilk kez suçlular için Denetimli Serbestlik Kanunu mahkeme tarafından misyonerlerin vekil atanması koşuluyla kabul edilmiştir. 1907 yılında, suçlular için Denetimli Serbestlik Kanunu kapsamında Londra Polis Sarayı Özel Memurları “Mahkeme Memurları” adıyla görevlendirilmiştir. Kanun ile 1–3 yıl arası hapis cezası alanlara, yükümlülüklerine uyup uymadıklarının denetlenmesi şartıyla cezayı erteleme veya suçluları salıverilme hakkı verilmiştir. 1918 yılında çocuk suçluların çoğaldığı bulgundan hareketle İngiltere İçişleri Bakanlığı denetimli serbestlik takip ve kontrolünde devlet idaresinin gerekli olduğunu belirtmiş ve 1938 yılında İçişleri Bakanlığı denetimli serbestlik servisini kontrolüne almış, uygulamaları geliştirmeye başlamıştır (Sevimli Yurtseven, 2008, ss.15-16).

2000 yılında, Ceza Adaleti ve Mahkeme Servisleri Kanunu’nun ismi değiştirilerek “Galler ve İngiltere için Ulusal Denetimli Serbestlik Servisi” adını almıştır ve fon İçişleri Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır (Sevimli Yurtseven, 2008, ss.16-18). İngiltere’de 1907 yılında değişikliğe uğrayan “Probation of Offenders Act” gereği sanık hakkında hüküm kurulmadan

özel memurun (probation officer) denetim ve gözetimi altında serbest bırakıldığı uygulamalara rastlanmaktadır (Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2009, ss.788-789).

**Belçika:** Kara-Avrupasında cezanın tecili uygulamasını kabul etmiş olan ilk ülke Belçika olmakla birlikte uygulanan sistemde denetime (gözetime) yer verilmemiştir. 15.5.1912 tarihli kanun ile yalnız hafif suç işleyenlerin gözetim altında olabileceği kabul edilmiştir (Çolak ve Altun, 2006, ss.1-28).

**Fransa:** Fransa’da uygulama önceleri dirençle karşılanmış 19. yüzyılın sonlarına doğru Anglo-Amerikan uygulaması prensip olarak parlamentoda benimsenmiş olmakla beraber uygulamaya yansımamıştır. Önceleri cezaların sadece basit bir tecilinden oluştuğu kabul edilirken bu günkü anlamıyla sistemin ilk izleri 1884 yılında senatör Berenger’in “Cezaların Hafifleştirilmesi ve Ağırlandırılması” hakkındaki kanun önerisinde yer alan fikirlerde görülmektedir. Bu tasarının esasları arasında yer alan “cezaların infazının geri bırakılması” noktası ilk defa Belçika’da 1882’de kabul edildikten sonra, Fransa’da ise 1891’de kanunlaşmıştır. 22.7.1912 tarihli “Küçük Suçlular ve Gözetim Kanunu” gereği sanık/hükümlünün onüç ile onsekiz yaş aralığında olması durumunda özel şahıs veya hayır kurumlarında bu kişinin gözetim altına alınabileceği kabul edilmiştir. Denetimli serbestlik sistemi Fransa ceza hukukunda 20. yüzyılın ortalarında ancak gerçek anlamda yer bulabilmiştir (Çolak ve Altun, 2006, ss.1-28).

**Almanya:** Kara-Avrupasında cezanın ertelenmesi zamanla kabul edilirken Almanya’da da sistemin denetim (gözetim) ile birlikte kabulü konusunda baskın görüşler oluşmuştur. Almanya’da ilk kez 16.2.1923 tarihli “Çocuk Muhakemeleri Kanunu”nun 9/II’inci maddesinde; küçükler hakkında denetim (gözetim) uygulamasının gerçekleştirilebileceği kabul edilmiştir. Almanya 04.08.1953 tarihli değiştirilen “Alman Ceza Kanunu” nun 24’üncü maddesi ile denetimi (gözetimi) yetişkinler için de kabul etmiştir (Çolak ve Altun, 2006, ss.1-28).

**İsviçre:** Denetim (gözetim) uygulaması İsviçre’de İngiliz-Amerikan hukukunun etkisi ile kabul edilmiştir. Ülkede ilk izleri, koşullu salıverilen hükümlüler üzerindeki uygulama ile görülmektedir. 29 Ekim 1892 tarihinde Cenevre Kantonu erteleme uygulamasını denetim (gözetim) ile birlikte kabul etmiş, böylece diğer kantonlarda ertelemede denetimi uygulamaya



başlamıştır. 1918 tarihli İsviçre Ceza Kanunu Tasarısı ve 1937 tarihli İsviçre Ceza Kanunu, denetim uygulamasını kabul etmiştir. Cezanın ertelenmesinde uygulanan denetim (gözetim) uygulamasının ilk izleri koşullu salıverilme sürecinde hükümlünün bir kimsenin gözetimi altında tutulması uygulamalarında oluşmuştur (Çolak ve Altun, 2006, ss.1-28).

Çeşitli görüşler olmakla birlikte çoğunlukla benimsenen; koşullu salıverilmenin bir hak ve lütuf olarak değil, sadece cezanın infaz şekli olarak görüldüğü yönündedir. Çünkü şarta bağlanmıştır ve şart yerine gelince kişi cezasını çekmiş sayılacaktır. Ayrıca bu uygulamada hak da söz konusu değildir. Uygulamanın uygunluğuna karar veren mahkemedir, hükümlünün iradesine terk edilmiş değildir. Koşullu salıverilme, cezanın bir infaz şeklidir. Bu sayede hükmolunan cezanın kalan kısmı kurum içerisinde değil de kurum dışında infaz edilmektedir. Bu uygulamanın sonucu olarak; koşullu salıverilmeye hükümlünün talebi olmasa bile karar verilebilmektedir. Ancak şartların oluşması halinde salıverilmeyi hükümlünün kendisi de talep edebilmektedir. Bunun yanı sıra, koşullu salıverilme cezanın infazının bir şekli olduğu için hükümlünün bunu kabul etmeme hakkı yoktur (Akkaş, 2008, s.310).

19. yüzyılda Avrupa'da özgürlük, yenilik, insan hakları, reform, hümanizm gibi kavramların sıkça dile getirilmesi, bilim, edebiyat, sanat gibi çevrelerin yanı sıra ülkelerin yönetim şekli, hukuksal düzenlemeler gibi alanları etkilemiştir. Değişim süreci cezaevleri ve ceza infaz sistemleri ile ilgili olarak alternatif uygulamalara zemin hazırlamıştır. Suç, suçluluk, suçu önleme gibi kavramlar farklı bir bakış açısından ele alınmaya ve suçun tekrarının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Sistematikleşmeye başlayan bu uygulama anlayışı içinde, cezaevinden salıverilen hükümlülerin, sosyal hayatta da kontrol altında tutulmaları ve kendi hallerine bırakılmamaları hedeflenmiş; ihtiyaç dâhilinde bu kişilere yardımda bulunulması ve iş imkânları sağlanması fikirleri kabul görmeye başlamıştır (Nursal ve Polat, 2005, ss.65-81). Günümüzde denetimli serbestlik şubelerinde bu işlevi koruma kurulları yerine getirmektedir. Bu kapsamda Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi'nin üye devletlere cezanın ertelenmesi, denetimli serbestlik ve hapis cezasına diğer alternatifler hakkında R (65) 1 sayılı tavsiye kararı bulunmaktadır (Nursal, 2007, s.235).

## 1.2. Türkiye’de Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları

Cezanın ertelenmesi uygulama olarak Osmanlı kanunlarında bulunmazken Cumhuriyet ile ilk kez 1926 tarihinde Türk Ceza Kanununda cezanın ertelenmesi izlerine rastlanmaktadır(Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2009, s.781).

Buna rağmen 1841 tarihli Cevdet Belediye Defterleri’n de rastlanan bilgilere göre, Osmanlı kanunlarında denetimli serbestlik bulunmamakla birlikte uygulamada tedbirleri çağrıştıran izlere rastlanmaktadır. Ticaret Hazinesi’nin kurulmasından sonra görevli memurlar kalite denetimi yaparken kaliteye uygun üretim yapmayan fırınların sahiplerine, ilk seferinde 20 gün hapis, uyumsuz davranışın tekrarlama halinde 2 ay hapis veya ihtiyaç durumuna göre cezaya hükmolunan süre zarfında çöp toplama, çevre temizliği yapma v.b. işlerde çalıştırılma gibi cezalar verildiğinden söz edilmektedir. Kişinin buna rağmen ıslah (mütenebbih) olmadığı anlaşıldığında hakkında 1 yıl süreyle kürek cezasına çarptırıldığı yönünde uygulamalara rastlanmaktadır (Cevdet Belediye Defteri, No: 969, Hicri: 1257, Milâdi: 1841).

Türkiye’de denetimli serbestlik sisteminin kurulmasına dayanak olabilecek düzenlemelerin en önemlisi olarak Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 19. maddesi gösterilmektedir. Anayasanın 19. maddesinin içeriğinde; hapis dışı tedbirlerden, tedavi, eğitim, iyileştirme ve rehabilitasyon hizmetlerinden bahsedilir (Nursal ve Ataç, 2006, s.17).

Türk Ceza Kanununda hükmün açıklanmasının geriye bırakılması, 5395 sayılı Çocuk Koruma Kanunu’nun 23. maddesi gereğince 3 yıl süre ile erteleme, 5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu, 5560 sayılı kanunda yapılan değişiklik ve 231. maddenin 5. ve devamı olan fıkralarla uygulamada yerleşmiştir (Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2009, ss.782-783).

Zamanla uygulama alanı gelişmiş ve denetim süresi içinde kararı veren mahkemenin hâkiminin takdiri doğrultusunda Türk Ceza Kanununun 51. maddesi gereği kişi hakkında getirilebilecek yükümlülükler belirlenmiştir (Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2009, s.797).

Avrupa Birliği’ne (AB) uyum yasaları çerçevesinde Türk adalet sisteminde yeni düzenlemeler yapılmıştır. 1 Haziran 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu (TCK), 5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu (CMK), 5275 sayılı Ceza ve Güvenlik

Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun (CGİK), 20 Temmuz 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5395 sayılı Çocuk Koruma Kanunu (ÇKK) ve 5402 sayılı Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Kanunu (DSYMKK) ile Türkiye’de yeni infaz ve ceza adalet sistemine geçilmiştir (Kamer, 2009, s.7).

Resmî Gazete'nin 20/07/2005 tarih ve 25881 sayısında yayımlanarak yürürlüğe giren 03/07/2005 tarihli ve 5402 sayılı Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Kanunu gereğince Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğüne bağlı olarak kurulan merkez teşkilattaki Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetlerinden Sorumlu Daire Başkanlığı, 17 Ağustos 2005 tarihinden itibaren çalışmalarına başlamıştır (Kamer, 2006, s. 119).

5237 sayılı Türk Ceza Kanunu kişi hak ve özgürlüklerini koruyarak, çağdaş ceza hukuku anlayışını yansıtmaktadır (Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2007, s.1).

1 Haziran 2005 tarihinde yürürlüğe giren Türk Ceza Kanunu ile Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun, Türkiye’de hizmet verecek denetimli serbestlik ve yardım hizmetlerinin dayanağını oluşturmaktadır. Belirtilen kanunlarda yer alan, denetimli serbestlik ile ilgili hükümlerin uygulanmasını düzenleyen, 5402 sayılı Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetleri ile Koruma Kurulları Kanunu, Türkiye Büyük Millet Meclisinde, 3 Temmuz 2005 tarihinde kabul edilerek, 20 Temmuz 2005 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (bkz. EK.3).

Yapılan düzenlemeler çerçevesinde 5237 sayılı TCK ile ülkemiz yasalarına getirilen yeniliklerden biri de 5402 sayılı Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Kanunu ve bu doğrultuda kurulan Denetimli Serbestlik Daire Başkanlığı bünyesinde denetimli serbestlik merkez ve taşra teşkilatlarıdır.

Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü’ne bağlı olarak daire başkanlığı, adalet komisyonunun bulunduğu yerlerde ise denetimli serbestlik ve yardım merkezi ile koruma kurulları şube müdürlükleri kurulmuştur (T.C. Adalet Bakanlığı yayını CTE, 2006, s.1).

Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetleri ile Koruma Kurulları Yönetmeliği; 18 Nisan 2007 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (bkz. EK.4).

Denetimli Serbestlik Sistemi'nin en temel iki görevinin; denetim ve yardım olduğu üzerinde durulur. Kavramsal tarihçeye bakıldığında, denetimli serbestlik sistemini açıklamak amacıyla "Probation" kavramı kullanılmaktadır. "Probation" kelimesi Latince kökene dayanmaktadır ve "Probare" kelimesinden türetilmiştir. "Probare" kelimesi ise anlam olarak; denemek, ispat etmek, kanıtlamak anlamında kullanılmaktadır. İngiltere'de hükmün açıklanmasının ertelenmesi ile birlikte uygulanan denetim işlemi ile sistemin başladığı kabul edilmektedir. Zamanla hapis dışı ceza ve tedbirlerin çoğalması ile denetim tedbirleri çeşitlenmiş ve niteliksel içerik olarak şekil değiştirmiştir. Başlangıçta hükmün açıklanmasının geri bırakılması/ertelenmesi ile aynı kavram olarak kullanılan denetimli serbestlik (probation), bu tedbirlerden sadece biri olmasına rağmen günümüze kadar denetimli serbestlik sisteminin karşılığı olarak kullanılmıştır (Nursal ve Ataç, 2006, s.20).

Denetimli serbestlik sisteminin uluslararası kabul gören temel amaçları (Asthal, 2006, s.11);

- 1. Hükümlülerin iyileştirilmesi,***
- 2. Topluma veya mağdura verilen zararın onarılması,***
- 3. Faillerin cezalandırılması ve***
- 4. Toplumun korunması."*** maddeleri sayılmaktadır.

Özellikle suç işleyen sanık/hükümlünün ıslahı ve mağdura verilen zararın tazmin edilmesi konularında oldukça yapıcı etkileri olduğu görülen kamu davasının açılmasının ertelenmesi ve hükmün açıklanmasının geri bırakılması uygulamaları Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Kanunu kapsamında Türk Ceza hukukumuzda girmiştir(Töngür, 2009, s.7). Mahkemelerdeki ağır iş yükünü hafifleten ve yargılamanın makul sürede sonlandırılmasını sağlayan düzenlemelerin başında kamu davasının açılmasının takdir yetkisine bırakılması gelmektedir (Şahin, 2001, s.54).

Ceza hukukunun temel amaçları; kamu düzenini sağlamak ve suç işlemiş olan kişiyi topluma kazandırmaktır. Denetimli Serbestlik olarak adlandırılan infaz sisteminin amacı da; suç işlemiş olan kişilerin ailesinden, işinden, içinde yaşadığı toplumdan, sosyal ilişkiler

ağından ayrı kalmadan hem cezasını çekmesi, hem de topluma tekrardan faydalı bir birey olarak işlevselliklerini sürdürmeleridir. Bu nedenle toplum içinde iyileştirilme faaliyetinin gerçekleştirilmesi önemlidir. Aynı zamanda haklarında denetimli serbestlik kararı verilen kişilerin gelişimleri ile ilgili denetim altında oldukları süre zarfında işbirliği halinde olunan kurum kuruluşlarla ilgili yazışmalar yapılarak mahkemeye denetim görevlisi (uzmanlar) raporlama yapmakta bu sayede kişinin akıbeti sağlıklı bir şekilde izlenebilmektedir. Kamu düzeninin sağlanamaması durumunda toplumda yaşayan bireylerin özgürlüklerini kullanma şansı ortadan kalkmaktadır. Bu araştırma sürerken elektronik kelepçe çalışmayı gerçekleştirilmiş olup sanık/hükümlünün suç türüne bağlı olarak koşullu tahliyesi sonrası toplum içinde izlenmesi ve rehabilitasyonuna yönelik gerekli kanuni düzenlemelerin yapılması planlanmaktadır.

Haklarında denetimli serbestlik tedbiri verilen kişilerin suç türleri ve karar verilen tedbirler oldukça çeşitlidir. Bunlar arasında; kişinin eğitim kurumuna devam etmesini sağlama, madde bağımlılığı ile mücadele, kamuya yararlı bir işte çalıştırma, koşullu salıverilen hükümlünün denetim altında tutulması, suçtan zarar görene ve mağdurlara psikososyal yardım ve destek v.b. sayılabilir (Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2009, ss.751-757). Burada önem arz eden bir husus mağdurlara yönelik destek programlarının bulunmasıdır. Ceza Kanunu anlamında ancak gerçek kişiler suçun mağduru olup, tüzel kişiler suçtan zarar gören sıfatını alabilirler(Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2007, s.15).

Denetimli serbestlik, genel anlamda suçluların toplumda gözetimi ve izlenmesini ifade etmektedir. Bu kapsamda suçluların toplumda gözetimi, sosyal yardım yöntemlerinin uygulanması, suçlunun sorunlarının olumlu bir biçimde çözümlenmesine engel olan zorlukların giderilmesi, engellerin aşılması noktasında yardım edilmesi, şahsın çevresine uyumunu sağlaması ve hükümlünün sosyal ve hukuksal sorumluluklarını yerine getirmeye yöneltme gibi işlem ve faaliyetlerin tümünü kapsayan bir uygulamadır (Tören, 1986, s.240).

*“15 Ekim 2005 tarihi itibari ile ceza infaz kurumlarında 24.732 personel görev yapmaktadır. Personel sayısı ile hükümlü ve tutuklu mevcudu dikkate alındığında, her 3 tutuklu ve hükümlüye 1 personel düşmektedir. Yatırım giderleri, cari harcamalar ve personel giderleri dâhil olmak üzere bir hükümlünün devlete; yıllık maliyeti 14.124 YTL, aylık maliyeti 1.177 YTL ile günlük maliyeti 39 YTL'dir.”* (Kamer, 2006, s.119).

***“Tutuklu/hükümlünün günlük maliyeti 31 YTL üzerinden değerlendirildiğinde, kişinin devlete yıllık maliyeti bir kişi için; 12.000 YTL olmaktadır. Devletin denetimli serbestlik sayesinde (kişinin barınma, su, elektrik v.b. giderleri kendisi karşıladığından) yıllık karı 12.000 YTLx17.457 kişi= 209.400.000 YTL olmaktadır.”*** (Nursal ve Ataç, 2006, ss.443-444).

Denetimli serbestlik sistemi ile çeşitli suçların infaz edilmesi gereken sanık ve hükümlülerin toplum içinde iyileştirme çalışmaları yürütülerek ülke ekonomisine fayda sağlanmaktadır. Bireye suçtan zarar görenlerin yerine kendisini koyabilme, zararı onarabilme, ahlaki muhakeme geliştirebilme, içinde yaşadığı topluma ve ülkeye yapabileceği katkılar (vergisini zamanında yatırma bilincinden, çevresindeki gençleri uyuşturucudan uzak tutma rolünü üstlenmesine kadar farklı yönlerin üzerine çalışılması yoluyla), öfke kontrol becerisi gelişimi pek çok farklı konuda bireysel farklılıklar göz önünde bulundurularak kişinin ihtiyaçları doğrultusunda rehberlik faaliyeti yürütülmektedir.

Bunun yanı sıra bu kişiler denetim altında oldukları süre içinde ve sonrasında topluma uyumunu sağlama becerilerinin geliştirilmesi yoluyla bu insanların bilgisinden, yeteneğinden, enerjisinden, iş gücünden ve yapabilecekleri katkılardan fayda sağlanmaktadır. Ayrıca tedbir altında olan sanık/hükümlü cezanın şahsiliği ilkesine uygun olarak işlediği fiilin sonucuna kendisi katlanmakta, cezasını sosyal hayatın içinde, çalışma hayatını devam ettirerek, ailesi ile yaşamaya devam etmektedir. Tedbir altında geçirilen süreyi uyumlu tamamlayan kişinin rehabilitasyonunda önemli bir aşama kaydedilmiş olmaktadır.

Bu iyileştirme hizmetini yürüten personelin eğitimi, bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi oldukça önemlidir. Denetimli serbestlik şubelerinde görev yapan personel, kanunun gereklerinde de yer alan insan onuruna saygı ve dürüstlük, gizlilik ve tarafsızlık ilkelerini temel alarak görev yapmaktadır (bkz. EK.3, madde 4). Her gün yaşımız, statümüz, toplumsal rolümüz ne olursa olsun hayatın içinde yeni bir şeyler öğrenmekteyiz. Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezlerinde farklı meslek dallarından gelen denetimli serbestlik görevlileri çalışmaktadır. Psikologlar, sosyologlar, öğretmenler ve sosyal hizmet uzmanları benzer görev tanımı ile hizmet vermektedir. Bu sebeple farklı alanlarda eğitim görmüş olan personelin hizmet içi eğitimi ile denetimli serbestlik sisteminin niteliğinin artırılması, personelin güçlendirilmesi ve yapılan işin standartlaşması önem kazanmaktadır. Bu sebeple Adalet Bakanlığı tarafından hizmet içi eğitimler verilmekte, Avrupa Birliği ülkeleri ile eşleştirme projeleri (suça sürüklenen çocuklar ve mağdurlara yönelik müdahale programları, yetişkin

yönelik bireysel öfke kontrol programı) yürütülmekte, bunun yanı sıra uzaktan eğitim ile personelin bilgi beceri artırılmasına gidilmektedir. Özellikle suçu önleme adına suçun tekrarını engelleyen motivasyonel görüşme teknikleri kullanılarak hizmet verilmesinin yanı sıra Çocuk Koruma Kanunu ve Denetimli Serbestlik Yönetmeliği ilgili maddeleri gereğince de çocuğun yüksek yararı gözetilmektedir (bkz. EK.4).

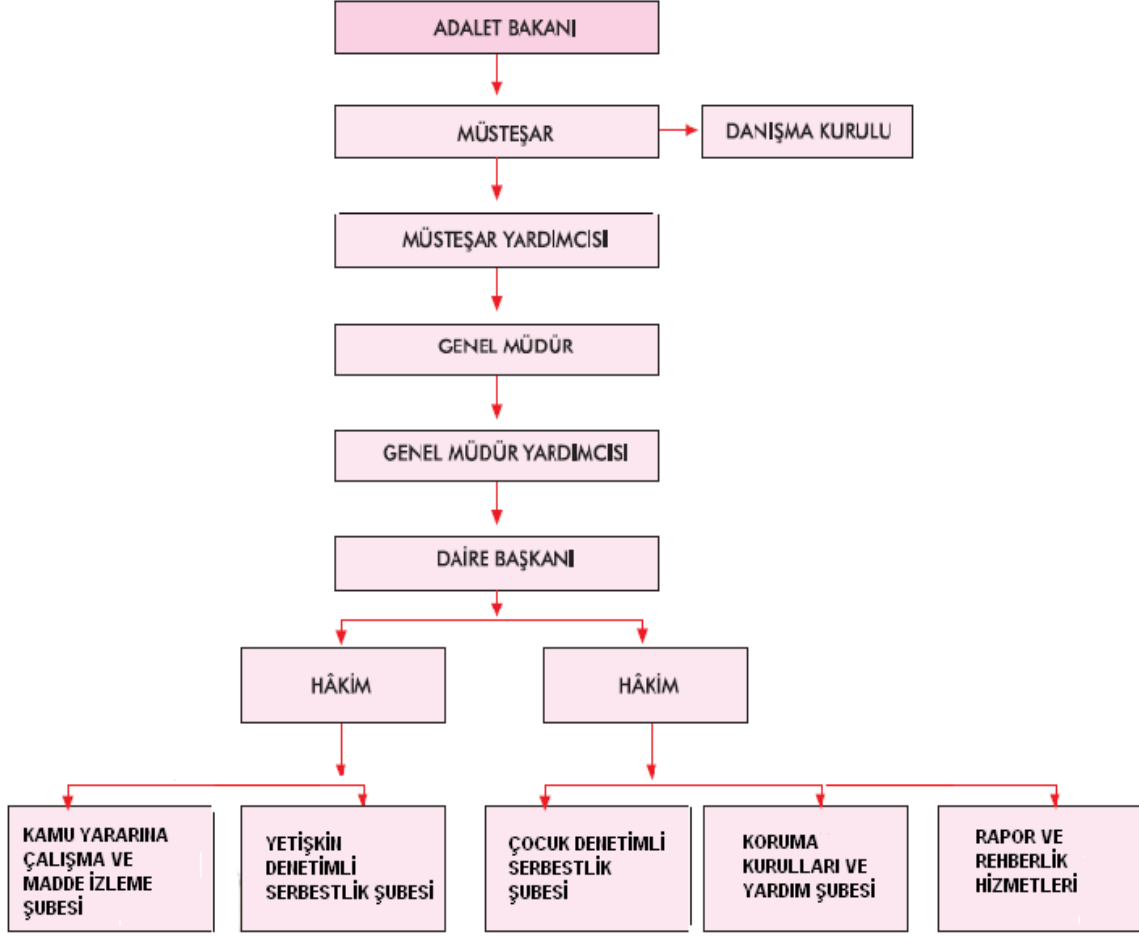
### **1.3. Denetimli Serbestlik Merkez Teşkilatı (Daire Başkanlığı)**

5402 Sayılı Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Kanunu gereğince 15/08/2005 tarihinde Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü bünyesinde Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetlerinden Sorumlu Daire Başkanlığı kurulmuş ve 133 Adalet Komisyonu'nun bulunduğu merkezde Cumhuriyet Başsavcılığı'na bağlı Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlükleri ile Koruma Kurulları oluşturulmuş, 2009 yılında şube müdürlüğü sayısı 135'e yükselmiştir.

Teşkilatlanması incelendiğinde; Türk Denetimli Serbestlik Sistemi merkeziyetçi yapıdadır. Bu noktada merkezde Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü bünyesinde daire başkanlığı, taşra teşkilatında ise cumhuriyet başsavcılığına bağlı olarak hizmet veren şube müdürlükleri bulunmaktadır. Merkezi yapı taşrada yapılan faaliyetleri denetlemektedir. (Nursal ve Ataç, 2006, s.446).

Merkezi teşkilat; Denetimli Serbestlik Daire başkanlığında; bir daire başkanı, iki tetkik hâkimi ve yeterli sayıda personel görev yapmaktadır. Daire Başkanlığı'nda Yetişkin Denetimli Serbestlik Şubesi, Kamu Yararına Çalışma ve Madde İzleme Şubesi, Çocuk ve Genç Denetimli Serbestlik Şubesi, Rapor ve Rehberlik Hizmetleri Şubesi ile Koruma Kurulları ve Yardım Şubesi aracılığı ile yerine getirmektedir.

## MERKEZ TEŞKİLAT YAPISI



**Şema 1:** Merkezi Teşkilat Şeması: Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetlerinden Sorumlu Daire Başkanlığı resmi sitesi, DS Hakkında, Merkez Teşkilat Şeması, (<http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr/> , 04.04.2010)\*\*

\*\* Ayrıca yönetmelik uyarınca eklenen kamu yararına çalışma ve madde izleme ile rapor ve rehberlik hizmetleri şube birimleri tabloya dâhil edilmiştir (bkz. EK.4).



#### **1.4. Denetimli Serbestlik Taşra Teşkilatı (Şube Müdürlükleri)**

##### **Şube Müdürlükleri Görevleri (bkz. EK.4):**

##### **Denetimli Serbestlik Yönetmeliği**

“**MADDE 11** – (1) Adalet komisyonunun bulunduğu yerdeki Cumhuriyet Başsavcılığına bağlı olarak bir şube müdürlüğü kurulur. İş durumu ve coğrafi konum göz önüne alınarak Genel Müdürlüğün önerisi ve Bakanlık onayı ile şube müdürlüğü bulunmayan ilçelerde denetimli serbestlik ve yardım hizmetlerini yürütmek üzere şube müdürlüğüne bağlı büro kurulabilir.

(2) Şube müdürlükleri ve koruma kurullarının yetki alanı adalet komisyonunun, büroların yetki alanı buldukları ilçenin yargı çevreleri ile sınırlıdır.

(3) Şube müdürlüklerinde; bir şube müdürü, yeterli sayıda şef, psikolog, sosyal çalışmacı, sosyolog, öğretmen, benzeri alanlarda eğitim almış personel, bu alanda özel hizmet içi eğitim almış diğer unvanlardaki personel ve diğer hizmetleri yürütecek görevliler ile bürolarda bir şef ve yukarıdaki görevlilerden ihtiyaç duyulanlar bulunur.

(4) Şube müdürlüğü veya büroya, denetimli serbestlik, yardım ve koruma hizmetleri için infaz ve koruma memuru atanması veya görevlendirilmesinde bu hizmetlere yönelik en az iki ay süreli hizmet içi eğitimi başarı ile tamamlamış olmaları koşulu aranır.

(5) Şube müdürlüğü veya bürodan ceza infaz kurumlarına veya adliyelere, ceza infaz kurumlarından veya adliyelerden şube müdürlüğü veya büroya atama veya görevlendirmeye ilişkin adalet komisyonu kararları, ilgisine göre Genel Müdürlük veya Personel Genel Müdürlüğüne gönderilerek alınacak Bakanlık onayı ile tamamlanır.

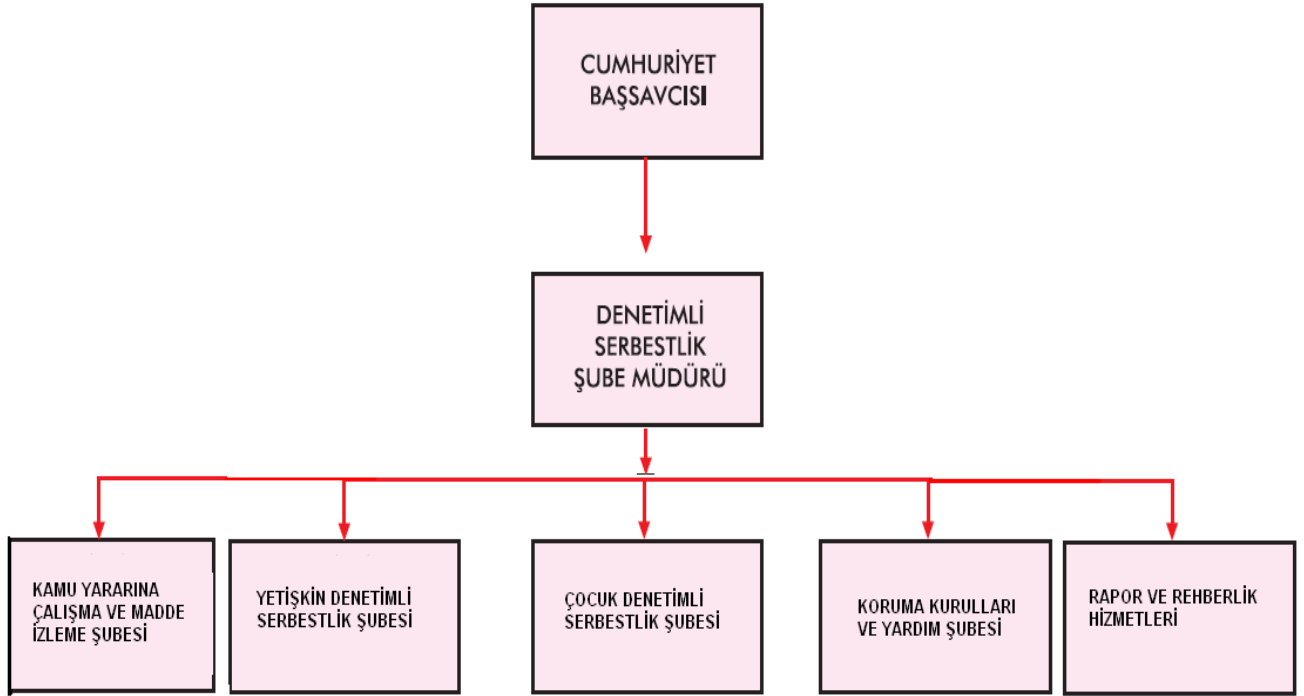
(6) Şube müdürlüğünde görev yapan denetimli serbestlik görevlilerinin iş bölümü şube müdürü tarafından belirlenir. Bu hüküm bürolarda, büro şefi tarafından belirlenecek iş bölümü için de uygulanır. Bütün görevliler kendileri için belirlenen bu iş bölümüne uymak zorundadırlar.

(7) Şube müdürlüklerinde;

- a) Yetişkin denetimli serbestlik,
- b) Çocuk denetimli serbestlik,
- c) Koruma kurulları ve yardım,
- ç) Kamu yararına çalışma ve madde izleme,
- d) Rapor ve rehberlik hizmetleri işlemlerinin yürütüldüğü bölümler bulunur.”

Şube müdürlüklerinin soruşturma evresinde, kovuşturma evresinde, kovuşturma evresinden sonra ve salıverilme sonrası olan görevleri ilgili yönetmelik tarafından tanımlanmıştır (bkz. EK.4).

### TAŞRA TEŞKİLAT YAPISI



**Şema 2:** Taşra Teşkilatı Şeması: Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetlerinden Sorumlu Daire Başkanlığı resmi sitesi, DS Hakkında, Taşra Teşkilat Şeması, (<http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr/> , 04.04.2010)\*\*\*

\*\*\* Ayrıca yönetmelik uyarınca eklenen kamu yararına çalışma ve madde izleme ile rapor ve rehberlik hizmetleri şube birimleri tabloya dâhil edilmiştir (bkz. EK.4).

## 2. DEVLET MEMURLUĞU KAVRAMI VE DENETİMLİ SERBESTLİK PERSONELİ

657 sayılı devlet memurları kanununun 4. maddesine göre memur kavramı tanımlanmış ve **“kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürülür”** ibaresine yer verilmiştir (bkz. EK.5).

Memur aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

Memur: **“Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler.”** bu kanunun uygulanmasında memur sayılır (bkz. EK.5).

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 2. bölümü olan ödev ve sorumluluklar kısmında memurun; sadakat, tarafsızlık ve devlete bağlılık, davranış ve işbirliği, yurt dışında davranış gibi görevleri olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yine aynı kanunun 4. bölümünde memurun; toplu eylem ve hareketlerde bulunma, grev, ticaret ve kazanç getirici görevlerde bulunma, hediye alma veya menfaat sağlama, gizli bilgileri açığa çıkarma gibi yasakları olduğu belirtilmiştir.

Devlet memurluğuna alım, Yükseköğretim Kurulu'nun düzenlediği Kamu Personeli Seçme Sınavı ile gerçekleşir. İlgili hükümler 657 sayılı kanunun 49., 50. ve 51. maddesinde belirtilmiştir. Ayrıca 53. maddede belirtildiği gibi; **“kurum ve kuruluşlar bu kanuna göre çalıştırdıkları personele ait kadrolarda % 3 oranında özürlü çalıştırmak zorundadır. %3'ün hesaplanmasında ilgili kurum veya kuruluşun (taşra teşkilatı dâhil) toplam dolu kadro sayısı dikkate alınır.”** (bkz. EK.5).

### 2.1. Hizmetler Sınıfı

657 sayılı kanunun II. kısmı uyarınca 36. maddesinde, memurlar çeşitli sınıflandırmalara ayrılmaktadır. Memurlar, çeşitli hizmet sınıflarına ayrılarak terfi, ücretlendirme gibi konulardaki değerlendirmeleri birtakım standartlara bağlanmıştır.

Denetimli serbestlik sisteminde çalışan personelin iş doyumunun incelendiği araştırmamızda hizmet sınıfları ve buna bağlı olarak maaşları farklılaşan personelin içinde bulunduğu hizmet sınıfları aşağıda kısaca açıklanmıştır:

## **2.2. Genel İdare Hizmetleri Sınıfı:**

657 sayılı kanunun kapsamına dâhil kurumlarda yönetim, icra, büro ve benzeri hizmetleri gören ve bu kanunla tespit edilen diğer sınıflara girmeyen memurlar, Genel İdare Hizmetleri sınıfını teşkil eder.

Denetimli serbestlik şubelerinde görev yapan Denetleme Memuru kadrosu ile istihdam edilen işgörenler Genel İdari Hizmetler Sınıfında yer almaktadır.

## **2.3. Teknik Hizmetler Sınıfı:**

657 sayılı kanunun kapsamına giren kurumlarda meslekleriyle ilgili görevleri fiilen ifa eden ve meri hükümlere göre **“yüksek mühendis, mühendis, yüksek mimar, mimar, jeolog, hidrojeolog, hidrolog, jeofizikçi, fizikçi, kimyager, matematikçi, istatistikçi, yöneylemci (Hareket araştırmacısı), matematiksel iktisatçı, ekonomici ve benzeri ile teknik öğretmen okullarından mezun olup da, öğretmenlik mesleği dışında teknik hizmetlerde çalışanlar, Mimarlık ve Mühendislik Fakültesi veya bölümlerinden mezun şehir plancısı, yüksek şehir plancısı, yüksek Bölge Plancısı, 3437 ve 9/5/1969 tarih 1177 sayılı Kanunlara göre bütün eksperleri yetiştirilenler ile müskirat ve çay eksperleri, fen memuru, yüksek tekniker, tekniker teknisyen ve emsali teknik unvanlara sahip olup, en az orta derecede mesleki tahsil görmüş bulunanlar”**, Teknik Hizmetler sınıfını teşkil eder (bkz. EK.5).\*\*\*\*

Denetimli serbestlik şubelerinde görev yapan Sosyolog kadrosu ile istihdam edilen işgörenler 10/12/2010 tarihi itibarıyla Teknik Hizmetler sınıfında yer almaktadır.

\*\*\*\* Bu araştırma hazırlanırken Sosyologların Genel İdare Hizmetler sınıfından, Teknik Hizmetler sınıfına geçişi onaylanmış 10/12/2010 tarihli 27781 sayılı Resmi Gazetede 2010/1092 sayılı kararla yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

## 2.4. Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri Sınıfı:

657 sayılı kanunun kapsamında bu sınıf, *“sağlık hizmetlerinde (Hayvan sağlığı dâhil) mesleki eğitim görerek yetişmiş olan tabip, diş tabibi, eczacı, veteriner hekim gibi memurlar ile bu hizmet sahasında çalışan yüksek öğrenim görmüş fizikoterapist, tıp teknolojü, ebe, hemşire, sağlık memuru, sosyal hizmetler mütehassısı, biyolog, psikolog, diyetçi, sağlık mühendisi, sağlık fizikçisi, sağlık idarecisi ile ebe ve hemşire, hemşire yardımcısı, (Fizik tedavi, laboratuvar, eczacı, diş anestezi, röntgen teknisyenleri ve yardımcıları, çevre sağlığı ve toplum sağlığı teknisyeni dâhil) sağlık savaş memuru, hayvan sağlık memuru ve benzeri sağlık personelini”* kapsar (bkz. EK.5). Sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfına dâhil personel tarafından yerine getirilen hizmetlerin bedelinin döner sermaye gelirlerinden ödenbileceği ve bakanlıkça tespit edilecek esas ve usullere göre hizmet satın alınması yoluyla gördürülebileceği belirtilmiştir (bkz. EK.5).

Denetimli serbestlik şubelerinde görev yapan Psikolog ve Sosyal Hizmet uzmanı (Sosyal Çalışmacı) kadrosu ile istihdam edilen işgörenler Sağlık Hizmetleri ve Yardımcı Sağlık Hizmetleri sınıfında yer almaktadır.

## 2.5. Eğitim ve Öğretim Hizmetleri Sınıfı:

657 sayılı kanun kapsamına giren kurumlarda bu sınıf, *“eğitim ve öğretim vazifesiyle görevlendirilen öğretmenleri ilköğretim müfettişlerini ve yardımcıları”* kapsar (bkz. EK.5).

Denetimli serbestlik şubelerinde görev yapan Öğretmen kadrosu ile istihdam edilen işgörenler Eğitim ve Öğretim Hizmetleri sınıfında yer almaktadır.

### 3. ULUSAL YARGI AĞI PROJESİ (UYAP)

Teknolojinin hızla geliştiği çağımızda erişimin en hızlı en ekonomik yolu dünya çapında bilgisayar sistemi ile gerçekleşmektedir. Türkiye Cumhuriyeti çağdaş dünyanın gereklerine uygun olarak tüm organlarında elektronik devlet uygulamasına geçmiştir. Bu uygulama ile tüm bireyler Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlık kimlik numarası ile sağlık, eğitim, nüfus, emniyet, adalet gibi tüm hizmetlerden daha hızlı biçimde faydalanabilmektedir. Adalet Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatlarındaki tüm kurumlarında kullanılan teknik yargı ağına; UYAP (Ulusal Yargı Ağı) adı verilmektedir.

#### 3.1. Elektronik Avrupa Girişimi

Teknolojik ilerlemeler, iletişimin artması, internet kullanımının yaygınlaşması gibi gelişmeler dünyanın bilgi toplumu olması yolunda ilerlemesinde özellikle artan bir hızla 1990'lı yıllardan sonra yaygınlaşmıştır.

*“23 Mart 2000’de Lizbon’da yapılan Avrupa Konseyi toplantısında, Avrupa’nın gelecek 10 yılda dünyadaki en rekabetçi ve dinamik bilgi tabanlı ekonomisi haline gelmesi stratejisi ortaya konmuş, bu strateji çerçevesinde, 19–20 Haziran 2000 tarihinde Fieria’da E Avrupa 2002 Girişimi başlatılmış ve buna ilişkin Eylem Planı hazırlanmıştır.*

*Elektronik Avrupa 2002’nin hedefleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:*

*1-Daha ucuz, daha hızlı, daha güvenli İnternet,*

*2-İnsan kaynağına yatırım,*

*3-İnternet kullanımının teşvik edilmesi.”* temel hedefler olarak belirlenmiştir(<http://www.uyap.gov.tr/tanitim/tarihce.html> , 18.05.2010).

### 3.2. Elektronik Dönüşüm Türkiye Projesi

Elektronik Dönüşüm Türkiye Projesi'nde devlerin tüm birimlerinin elektronik sistem üzerinden hızlı, etkin ve verimli çalışması planlanmış, bu projenin koordinasyonu, izlenmesi, değerlendirilmesi ve yönlendirilmesi ile ilgili olarak Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı görevlendirilmiştir. Sözü edilen izleme, değerlendirme, yönlendirme görevinin yerine getirilmesi amacıyla Devlet Planlama Teşkilatı bünyesinde, Bilgi Toplumu Dairesi Başkanlığı kurulmuştur. 27.02.2003 tarihinde yayımlanan 2003/12 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile e-Dönüşüm Türkiye Projesi'nin amaçları, kurumsal yapısı ve uygulama esasları belirlenmiştir(<http://uyap.gov.tr/menu/mevzuat.html>, 18.05.2010).

Anayasanın 141'nci maddesine göre; adalet hizmetlerinin hızlı, güvenilir, etkin ve ekonomik olarak yürütülmesi yargının görevi olarak tanımlanmıştır. Adalet hizmetinin en hızlı biçimde ve en az maliyetle sonuçlandırılması için mahkemelerin, Cumhuriyet Başsavcılıklarının ve adli tıp, emniyet gibi adalete diğer yardımcı birimlerin çağın en son teknolojik olanaklarına kavuşturulması bir gereklilik halini almıştır(<http://uyap.gov.tr/menu/mevzuat.html>, 18.05.2010).

Anayasa mahkemesi, danıştay gibi yüksek yargı organları ve yargı için bilgi temininde vazgeçilmez özellikte bulunan kurumlar da sisteme dâhil edilerek, Adalet Bakanlığı Merkez Teşkilâtı ile birlikte tüm mahkemeler, Cumhuriyet başsavcılıkları, icra daireleri, denetimli serbestlik şubelerini de içine alacak şekilde Türkiye geneli için geniş bilgisayar ağı (WAN) kurma ve uygulama geliştirme çalışmalarına UYAP proje çatısı altında başlanmıştır(<http://uyap.gov.tr/menu/mevzuat.html>, 18.05.2010).

Elektronik devlet mekanizmasının ihtiyaçlarını karşılayacak bir uygulama olan UYAP ile adalet hizmetinin daha ekonomik, hızlı yerine getirilmesi ve vatandaş mağduriyetinin engellenmesi, Türkiye Cumhuriyeti Adli Sisteminin işleyişinin güvenilirliğini ve doğruluğunu korumak ve yargı hizmetine hız ve standardizasyon kazandırmak amaçlanmıştır.

Denetimli serbestlik sisteminde Adli kontrol tedbirine hükmolunan şüpheli/sanık için emniyet ve jandarma (kolluk kuvvetleri) ile, hakkında eğitim tedbiri verilen çocuk için Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilçe Milli Eğitim kurumlarıyla ve hükmolunan tedbire göre çeşitlenen pek çok farklı kurum kuruluş ile işbirliği ve koordinasyon sağlanmaktadır.

Elektronik Devlet projesi sayesinde Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü, Maliye Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Jandarma Genel Komutanlığı, Anayasa Mahkemesi gibi kurum ve kuruluşların birbirleriyle entegrasyon çalışmalarının tamamlanması planlanmaktadır. UYAP sistemine ilişkin ayrıntılı tanıtım için <http://www.uyap.gov.tr/> adresinden faydalanmak mümkündür.

Ulusal yargı ağının gelişimi ve ülke çapında yaygınlaşması sayesinde Adalet Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatının, bağlı ve ilgili kuruluşlarının, adli ve idari tüm yargı ve yargı destek birimlerinin (Cumhuriyet başsavcılıkları, mahkemeler, icra ve iflas daireleri, ceza infaz ve ıslah kurumları, adli tıp birimleri, denetimli serbestlik birimleri) donanım ve yazılım olarak iç otomasyon ve bilgi otomasyonu sistemlerini kurmuş kamu kurum ve kuruluşları ile dış birim entegrasyonunu sağlayan ve e-Dönüşüm sürecinde e-Devletin e-Adalet ayağını olanaklı kılan bilişim sistemidir.

UYAP, elektronik imza alt yapısına uygun olabilecek biçimde geliştirilmiştir. Bu yapının sonucu olarak UYAP kapsamındaki yargı birimleri ile idari birimlerin tüm bilgi ve belgeleri tutarlı ve doğru biçimde merkezi bir yerde güvenli elektronik ortamda saklanmakta. Bu sayede yetkili olmayan kişilerin bilgi ve belgelere erişiminin önüne geçilmektedir.

UYAP projesi kapsamında diğer kamu kurum ve kuruluşlarının bilgi sistemleriyle entegrasyon çalışmaları yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir. Bu sayede Adli Sicil ve İstatistik Genel Müdürlüğü-Adli Sicil Bilgi Sistemi'nden sabıka kayıtları, Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü-MERNİS'ten nüfus kayıtları ve Adres Kayıt Sistemi'nden adres kayıtları, Emniyet Genel Müdürlüğü-POLNET'ten ehliyet kayıtları, Merkez Bankasından döviz kurları, sistem üzerinden otomatik alınabilmektedir. UYAP ile İçişleri Bakanlığı-KİHBİ sistemi arasında sağlanan entegrasyon sonucu, kolluk kuvvetleri tarafından UYAP üzerinden arandığı tespit edilen (hakkında yakalama emri ya da tutuklama kararı bulunan) kişilerin sorgulaması yapılmaktadır. PTT ile sağlanan entegrasyon



sonucu tebligatların akıbetleri hangi postacıda olduğuna varıncaya kadar UYAP sistemi üzerinden izlenebilmektedir.

UYAP ile Yargıtay Bilgi Sistemi arasında gerçekleştirilen entegrasyon ile temyiz edilen dosyaların sistem üzerinden Yargıtay'a gönderilmesi ve geri dönüşü sağlanmaktadır. Yargıtay'ın UYAP Sistem Merkezi, Yüksek Seçim Kurulu-SEÇSİS'in ise UYAP bilişim ağı alt yapısını kullanabilmesi sağlanmaktadır. UYAP uygulamaları içerisinde yargılama sürecinin hızlanması için mahkemelerde ve Cumhuriyet savcılıklarında iş yoğunluğu, yasa değişikliği ve benzeri durumlardan kaynaklanan maddi hata ve usul hatalarının asgari seviyeye indirilebilmesi için tüm süreçlerde öneri ve uyarılarda bulunacak "Karar Destek (Uyarı) Sistemi" geliştirilmiştir. Sistemde yaklaşık 2.300 uyarı (duruşmanın gizli yapılması gerektiği, sanığın öldüğü, sanık hakkında başka yerde aynı suçtan dosyanın varlığı gibi) bulunmaktadır. Şüphesiz yargının bağımsızlığı ilkesi gereğince; sistemdeki uyarılar hâkim ve Cumhuriyet savcıları için bağlayıcı değildir, uyarının dikkate alınıp alınmayacağına hâkim ve Cumhuriyet savcısı karar vermektedir. UYAP kapsamında bulunan "Avukat Bilgi Sistemi (Avukat Portalı)" ve "Vatandaş Bilgi Sistemi (Vatandaş Portalı)" aracılığıyla avukatlara ve vatandaşlara da internet üzerinden on-line yargı hizmeti bulunmaktadır. Avukatlar, yetkileri dâhilinde, sistemdeki vekâleti bulunan dava dosyalarını (vekâleti bulunmayan dava dosyalarını da ilgili hâkiminden onay alarak) inceleyebilmekte, bu dosyalardan suret alabilmekte; elektronik imza ile sistemdeki dava dosyalarına evrak katabilmekte, yeni dava dosyası açabilmekte ve on-line harç ödeyebilmektedirler. Vatandaşlar ise internet aracılığıyla T.C kimlik numaralarını kullanarak UYAP kapsamında adli ve idari yargı birimlerinde görülmekte olan dava dosyalarının belli başlı bilgilerine ulaşabilmektedir. Dava bilgileri, UYAP Adalet, Avukat, Vatandaş ve diğer portallar üzerinden yapılan işlemler ile UYAP bünyesinde yayımlanan atama ve yer değiştirme gibi bilgilerle ilgili uyarı, bilgi, veri ve duyuruların, kısa mesaj (SMS) aracılığı ile kullanıcılara sunulabilmesi amacıyla yapılan "UYAP SMS Bilgi Sistemi" 01.04.2008 tarihi itibarıyla GSM operatörleri üzerinden tüm kullanıcıların hizmetine sunulmuştur (<http://www.uyap.gov.tr/tanitim/oduller/2008kristal.html> erişim tarihi: 27.12.2010).

UYAP ile Ulusal Baro Ağı Projesi (UBAP) entegrasyonu çalışmaları sürmektedir(<http://www.edirnebarosu.org.tr/haberler/hukuk-haberleri/122-uyap-ile-ubap-entegre-oluyor.html>, erişim tarihi: 29.10.2010).

Örneğin; Bakırköy Denetimli Serbestlik şubesinde dosyaların infazı ve tüm işlemler UYAP sistemi üzerinden gerçekleşmekte tamamen kâğıtsız ortamda, sistem üzerinden iş görülmesinin yanı sıra TÜBİTAK işbirliği ile hazırlanmış olan elektronik imzalar dökümanları imzalamakta kullanılmaktadır. Hükümlünün durumunun, denetim altında olduğu süreçteki uyumunun mahkemesine bildirildiği raporlar sistem üzerinden yazılarak elektronik ortamda anında mahkemesine gönderilebilme bu sayede iş akışı oldukça hızlı biçimde sürdürülebilmektedir.

Ayrıca UYAP sisteminin kullanılmaya başlanmasının ardından “Uzaktan Eğitim” uygulamaları ile pek çok farklı konuda daha ekonomik olan iş başı eğitimler bilgisayar üzerinden personel tarafından alınmaya başlanmıştır. Böylece personel güçlendirme süreci hız kazanmıştır. UYAP sisteminin kullanımına ülke genelinde aktif olarak geçilmesinin tamamlanması ve yaygınlaşması sonucunda adli işlemler hızlanmış olup bunun yanı sıra belgeler ekonomik ve en güvenli biçimde sanal ortamda saklanmaktadır. Ayrıca tüm işlemlerin bilgisayar üzerinden yapılması sebebiyle personelin bilgisayar bilgi ve becerisinde artış olmuştur. Bu nedenle araştırmamızın konusu olan denetimli serbestlik personelinin hâlihazırda kullanmakta olduğu yetkinliklerden biri bilgisayar becerisi olduğu için ve daha hızlı, ekonomik olduğu için iş doyumunu değerlendirme anketleri mail yoluyla katılımcılara ulaştırılmış ve yine mail yoluyla anketler toplanmış ve değerlendirilmiştir.

#### 4. DENETİMLİ SERBESTLİK PERSONELİNİN KARŞILAŞTIĞI RİSK FAKTÖRLERİ

Denetimli serbestlik personeli, ceza tevkifevleri genel müdürlüğüne bağlı hizmet veren denetimli serbestlik şubelerinde şüpheli (sosyal araştırma raporları hazırlanırken), sanık veya hükümlü ile yüzyüze ve birebir çalışması nedeniyle işin doğasından kaynaklanan birçok risk faktörü ile karşı karşıyadır.

Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları sistemi ayrı ve kendine has bir adalet organı statüsü kazanmışlardır. Denetimli serbestlik şubelerinde infaz görevini gerçekleştiren personel, “hâkim” statüsünde olmamakla birlikte, kamu adına erk kullanan bir adalet organı olarak görev yapmaktadır (Yenisey, 2008, ss.138-139).

Denetimli serbestlik personeline tarif edilen risk faktörlerinin başında denetimli serbestlik görevlilerinin rehber olarak mı yoksa bir denetleyen olarak mı davranış sergileyeceği konusunda yaşadığı çelişki ve rol karmaşası nedeniyle hissettikleri tükenmişlik duygusundan söz edilmektedir (Sevimli Yurtseven, 2008, s.13).

Pines ve arkadaşları tükenmişlik kavramını “...uzun süreler boyunca emosyonel efor gerektiren durumlarda kalan bireylerin emosyonel, fiziksel ve mental yorgunlukları...” şeklinde tanımlamışlardır (Küçükparlak ve Yıldırım, 2009, s.27).

Araştırmacılar; denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personelin stresle baş etme becerisini geliştirmeleri gerektiği bulgusuna dikkat çekmişlerdir.

Yine yapılan araştırmalar sonucunda, denetimli serbestlik personelinin içinde bulunduğu risk faktörleri incelendiğinde; işlerini zamanında yapabilme konusunda sıkıntı yaşamaması, çok fazla evrak işi ile ilgilenmek zorunda olması, maaşlarının yetersiz olduğunu düşünmeleri, mesleki doyumun az olması, işte ilerlemek için fırsatlarının az olması, karar verme aşamasında çalışan personelin yetkilerinin sınırlı olması, idari destek yetersizliği ve takdir eksikliği ile karşı karşıya olması ve en önemlisi mesleki çelişkiler yaşamaması sonucu rol çatışması (infazı yapan kişi mi yoksa yol gösterici rehber mi v.b.), çalışma güvenliklerinin yetersiz oluşu tariflenmektedir.

Ancak yöneticiler ile personelin karşılaştırılmalı incelendiği araştırmalarda; denetimli serbestlik personelinin aksine denetimli serbestlik yöneticilerinin mesleki doyumunun daha fazla olduğu ve daha az tükenmişlik belirtileri gösterdiğinden sözedilmektedir (Slate, Johnson & Wells, 2000, ss.178-187).

İşinden doyum almayan işgörenlerde; düşük iş verimi, sosyal ve ruhsal bozukluklar ile tükenmişlik sendromu gibi belirtiler gözlemlendiği saptanmıştır (Canbaz ve ark., 2001, ss.196-200).

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; şüpheli, sanık veya hükümlülere hizmet veren denetimli serbestlik personelinin iş güvenliklerinin yetersizliği nedeniyle işlerini gerçekleştirirken yaşadıkları korku duygusunun giderilmesine yönelik önlemler alınması önceliklidir. Yönetim tarafından denetimli serbestlik personelinin yaşadığı korkunun dikkate alınmasının, dile getirilmesine uygun ortam oluşturmasının ve yine yönetim tarafından yeterli güvenlik tedbirlerinin alınmasının iş doyumunu arttıracaklarının önemine dikkat çekilmiştir(O'Beirne, Denney & Gabe, 2004, ss.113-126).

Denetimli serbestlik görevlileri, hem infazı gerçekleştiren sorumlu memur hem de yardım ve iyileştirme hizmetini vermesi gereken rehber olmakta ve bu konumu nedeniyle ikilem yaşamaktadır. Bu yaşanan ikilemin de personelin iş doyumuna etki edeceği düşünölmektedir.

Denetimli Serbestlik sistemi Türkiye'de fiilen uygulanmaya başlayalı 5. yılını doldurmuş olan çok yeni bir infaz rejimidir. Buradan hareketle söz konusu araştırmamızda sistemi geleceğe kalıcı biçimde taşıyacak olan Denetimli Serbestlik personelin iş doyumlarını incelemeyi uygun gördük.

## II. BÖLÜM

### 1. İŞ DOYUMUNA GİRİŞ

I. bölümde; Türk Ceza Hukukunda yeni bir infaz rejimi olan Denetimli Serbestlik sistemini tanımladıktan ve Denetimli Serbestlik şubelerinde görev yapan personelin özelliklerinden söz ettik. Şimdi iş doyumunu kavramının tanımı, çeşitleri, kavramı açıklayan farklı teoriler üzerinde duracağız.

#### 1.1. İş Doyumu Tanımı ve Kapsamı

Günümüz dünyasında 24 saatlik bir günün ortalama 8 saati uykuda, 8 saati işte, artakalan 8 saati ise yemek, televizyon izleme, internet gibi uğraşlarla geçer. Bu evde geçirilen 8 saatin de 1-2 saati işe hazırlık, işe gitmek için yolculuk etme ve akşam eve geri dönme gibi uğraşlarla geçmektedir. Trafiğin yoğun olduğu büyük şehirlerde ise yolda geçirilen süre ister istemez artmaktadır. Dolayısıyla yaşam olarak tanımladığımız bütünün, en geniş parçasının oluşturan iş, işten alınan doyum ve işteki arkadaşlarla ilişkiler yaşam doyumunu, hayata dair şekillenen ilişkiler ağını ve bakış açısını büyük ölçüde etkilemektedir.

İş doyumunu yönünde artan çalışmaların olması konunun işverenin ilgisini çektiğini gösterir. İşverenin ilgisini çeken bir konu haline gelmesi ise yine üretimle ilgilidir. İş doyumunu yüksek çalışanın verimi artacak bu da doğrudan üretimi arttırarak işverene kazanç olarak geri dönecektir.

Günümüzde örgütler emek sermayesini en verimli şekilde kullanmanın yollarını aramaktadır. İster fiziksel olsun ister zihinsel en değerli üretim faktörü olan emek; temel verim ve rekabet unsuru olarak önem kazanmaktadır. Özellikle çok uluslu şirketler işgörenler arası kültür çeşitliliği nedeniyle farklılıklar yönetimi üzerinde durularak uyumlu çalışmanın ve her bir işgörenin işten aldığı doyumunu arttırmanın yöntemleri incelenmektedir.

Gözleri bağlı kişilerin farklı noktalarına dokunarak bir filii tanımlamaya çalışması ve kimisinin hortuma, kimisinin kuyruğa benzetmesi gibi literatür incelendiğinde pek çok araştırmacının iş doyumunu kavramını çeşitli noktalardan ele aldığı görülmektedir. Buna karşın

ortak kanaat; doyum hissetme noktasında kişinin geçmiş deneyimleri, algısı, olaylara bakış açısı, içinde yaşadığı çevresel şartlar etkili olmaktadır. Yani doyum hissi öznel bir algıdır.

Türkçede; “İş doyumunu/ doyumsuzluğu”, İngilizce olarak, “Job satisfaction/dissatisfaction” sözcüklerinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. İş doyumunu Locke’a (1976) göre; **“Kişinin iş ve iş deneyimine ait değerlendirmesinin duygusal sonucudur.”** (Telman ve Ünsal, 2004, ss.12-13).

İş doyumunu; işgörenin yaptığı iş ile ilgili düşünceleri, duyguları ve tüm bunların sonucunda dışa vuran tutum ile davranışları olarak tanımlanabilir.

Bazı araştırmalarda iş doyumunu beyaz, iş doyumsuzluğunu siyah yani birbirinin zıddı gibi kabul edilmektedir. Bireylerin işine karşı olan duygu ve düşüncelerini değerlendirmesi sonucunda vardığı sonucun iki ayrı ucu olarak değerlendirilirken bazı araştırmacılar ise aksi yönde iş doyumunu ile doyumsuzluğunu etkileyen etmenlerin tamamıyla farklı faktörlerden etkilenen kavramlar olduğunu söylemektedir.

**“Çalışanlar çalışma hayatı süresince, yaptığı işe, çalıştığı firmaya ve iş ortamına dair pek çok deneyimler kazanmaktadır. Çalışanların çalışma hayatı süresince, gördükleri, yaşadıkları, kazandıkları, mutlulukları ve üzüntüleri olmaktadır. Tüm bu bilgi ve duyguların sonucunda çalışanların yaptığı işe ya da çalıştığı firmaya karşı tutumları ortaya çıkmaktadır. İş doyumunu tutumların genel sonucudur ve çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını ifade eder.”** (Sevimli ve İşcan, 2005, ss.55-64).

Yaşam devam ettikçe bireylerin ihtiyaçları değişmekle birlikte sürekli varlığını sürdürmektedir. Üretilen malların niteliğinin tamamlayıcı (örneğin; çay-şeker) ve ikame (örneğin; çay-kahve) olarak değişmesi gibi insanın da bireysel özelliklerine bağlı olarak doyum aldığı alanlar değişebilmektedir. Hawthorne çalışmalarında olduğu gibi insanlar arası sosyal ilişkilerin önemine dikkat çeken yapılmış araştırmalar incelendiğinde; uygun fiziksel çalışma koşullarının yanı sıra iş arkadaşları ile geliştirilen olumlu sosyal ilişkiler, beraber geçirilen zaman tamamlayıcı bir hizmet görerek işten alınan doyumunu arttırabilmektedir. Ya da olumsuz fiziksel çalışma koşullarına rağmen iş arkadaşları ile geliştirilen olumlu sosyal ilişkiler, beraber geçirilen zaman olumsuz koşulu telafi ederek ve yerine ikame edilerek işten alınan doyum hissini azalmamasını sağlayabilir.

## **1.2. İş Doyumu Türleri**

İş doyumunun genellikle altı türü üzerinde durulur.

### **1.2.1. Sürekli Artan İş Doyumu**

İşinden doyum alan kişi başlangıçta belirlediği hedefleri zamanla yükseltirse doyum alacağı o yeni noktaya gelmeye çalışır. Bu nedenle kişinin kurumda kariyer yolunun açık olması iş doyumunu olumlu etkileyecektir (Zorlu Yücel, 2006, s.99).

### **1.2.2. Dengede İş Doyumu**

İşinden doyum alabilen kişi elde edebileceği başarıya ve doyum hissini devamlı ve istikrarlı olmasını isteyecektir. İşgören işyerinde yerine getirdiği işlevden mutlu ise çalıştığı süre içinde kendisine sağlanan uygun şartların devam etmesi durumunda başarısının devamlı olacağına inanacaktır. Bu da işgörende dengede bir iş doyumunu sağlayacaktır (Bakır, 2009, s.20).

Kişi sarfettiği emek karşılığında almış olduklarından memnun olması ve kendini örgütte işe yarar hissetmesi sonunda yaşadığı doyum hissi ile yerine getirdiği iş karşılığında kendi duygu durumuna denk gelen uygunlukta denge kuracak ve doyum yaşayacaktır.

### **1.2.3. Kabul edilen İş Doyumu**

İşinden az doyum alan kişi hissettiği negatifliği azaltmak için hedeflerini geri çeker. Böylece daha küçük hedeflerle iş doyumunu sağlamaya çalışır (Zorlu Yücel, 2006, s.99).

İşinden çok az doyum alan bir kişi çalışmasının gerekliliği nedeni ile işinde onu mutsuz eden negatif unsurlardan kurtulmak için hedeflerini işe zarar vermemek koşuluyla azaltmakta, böylece çalışmasını duruma uydurabilmektedir (Bakır, 2009, s.20).

İçinde bulunduğu koşulları değiştirme gücü olmayan ve az çok bulunduğu şartlardan memnuniyet hisseden işgören mevcuda uyum sağlamak adına beklentileri ile hedeflerinin çitasını düşürerek çalışmasını sürdürecektir.

#### **1.2.4. Olumlu İş Doyumsuzluğu**

İşinden doyum almayan bir kişi buna rağmen işini kaybetmemek adına olumsuz koşullara tolerans geliştirerek çalışmaya devam eder (Zorlu Yücel, 2006, s.100).

Varolan şartları değiştiremeyeceklerinin bilincinde olan kişiler doyum almadıkları koşullar altında çalıştıkları işletmede kalmayı işsiz olmaya tercih ederler.

#### **1.2.5. Sabit İş Doyumsuzluğu**

İşinden doyum almayan kişi sorunlarını çözmek için çeşitli alternatif yolları denemez ise iş doyumumsuzluğu devam eder, kronikleşir ve kişiyi hastalanmaya kadar götüren olumsuz bir sürecin içine sokar (Zorlu Yücel, 2006, s.100).

Çalışma hayatında, işinden memnun olmayan bazı kişiler mevcut problemleri çözmeye çalışmak ve kendilerini mevcut şartlara uydurmaya çalışmak yerine varolan doyumumsuzluk hissi ile yaşamaya devam ettiklerinden sonuçta hastalanmaya kadar gidebilen ciddi sorunlarla karşılaşabildikleri görülmektedir (Bakır, 2009, s.20).

Hayatın her alanında olduğu gibi bulunduğu koşullardan memnun olmayan kişilerde kronik yorgunluk, isteksizlik, baş ağrıları, sürekli şikâyet gibi örgüt açısından istenmeyen davranışlar görülebilir.

#### **1.2.6. Sahte İş Doyumu**

İşinden doyum alamayan bir kişi çözülemeyen sorunlarının üzerinde durmayarak ve onları görmezden gelerek, kendilerini avutarak sahte bir iş doyumunu yaratırlar (Zorlu Yücel, 2006, s.100).

İşgörenler bazen varolan sorundan kaçarak veya görmezden gelerek savunma durumuna geçebilirler. Bu durumda aslında işinden doyum almayan kimse durumu yok sayarak sanki doyum alıyormuşçasına kendisini dışarıya yansıtmayı tercih edebilir.



## 2. İŞ DOYUMUNU AÇIKLAYAN TEORİLER

İş doyumunu açıklayan kuramlar ile motivasyonu açıklayan kuramlar ortaktır. Her iki kavram da aynı teoriler ile açıklanmaktadır. Aşağıda sınıflandırılan iş doyumunu kuramlarının bütünü değil, bu konudaki yazılı kaynak taraması sonucunda bütünü en iyi temsil ettiği düşünülen kuramlardır.

Bu teorilerin bir kısmı kapsam (content) teorileri olarak adlandırılmakta ve iş doyumunu etkileyen içsel faktörlere ağırlık vermektedir. Süreç (process) teorileri olarak adlandırılan diğer kısım ise iş doyumunu etkileyen dışsal faktörlere ağırlık vermektedir.

### 2.1. KAPSAM TEORİLERİ

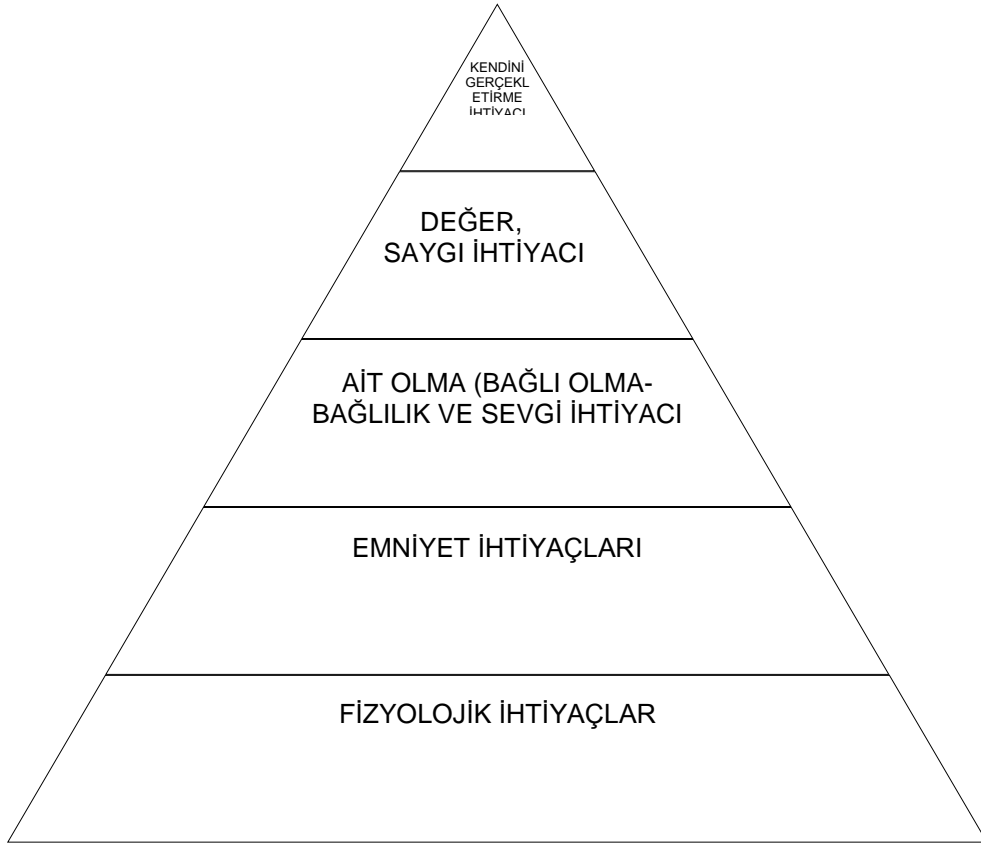
Kapsam teorilerinin temeli; kişiyi motive eden içsel faktörleri açıklamayı amaçlamaktadır.

Kapsam teorilerinin dayandığı mantık şudur: Yöneten işgörenlerini belirli biçimde davranmaya zorlayan etkenleri anlayabilirse o etkenlere müdahale ederek işgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk ederek daha iyi yönetim sağlayabilir (Koçel, 2010, s.622).

Kapsam Teorileri aşağıda belirtilen dört başlık altında inceleyeceğiz:

#### 2.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kişilerin birbirini izleyen bir dizi ihtiyaçları vardır ve kişiler bu ihtiyaçları doyuracak şekilde davranırlar. Yani kişinin davranışları, belirli sıra izleyen ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir.



**Şekil 1: Maslow'un ihtiyaçlar piramidi** (Kaynak: Eren, 2008, ss.32)

Bu ihtiyaçlar şunlardır (Eren, 2008, ss.500-502, Koçel, 2010, ss.623-626):

- 1) Temel Fizyolojik İhtiyaçlar:** Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme, uyku, seks.
- 2) Güvenlik (Emniyet) İhtiyaçları:** Can ve iş güvenliği, hastalık, yaşlılık vb. hallerde geleceği garantiye alma, tehlikelerden korunma.
- 3) Sosyal İhtiyaçlar (Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları):** Gruba mensup olma, kendi kendini anlama, şefkat, kabul edilme, başkaları tarafından sevilme, dostluk ilişkileri geliştirme.

**4) Değer İhtiyaçları (Saygınlık İhtiyacı):** Prestij, başarı, saygı görme, kendine güven duyma, başkalarının takdirini kazanma.

**5) Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları (Kişisel Bütünlük İhtiyaçları) :**Yaratma ve tamamlama arzusu, kişisel doyum, kişisel başarı, bilimsel buluşlar, sahip olunan potansiyeli geliştirme.

Maslow'a göre; insan "birleşmiş" ve "örgütlenmiş" bir bütündür bu nedenle insanın bir parçası değil bütünü motive olur. Temel ihtiyaçları; alt ve üst seviye olarak ikiye ayrılır. Genel olarak bir ihtiyacın ortaya çıkması bunun altındaki ihtiyacın doyuma ulaşmasına bağlıdır (Arık, 1996, ss.45-60).

Kişinin temel düzeydeki ihtiyaçları karşılanmadan bir sonraki aşamada varolan ihtiyaçları arzulaması mümkün olmamaktadır. Yemek ihtiyacını karşılayamayan ve açlık dürtüsünü durduramayan organizma için birincil olan yiyecek temin etmekten sevilme ihtiyacının varlığı aklına bile gelmeyecektir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi de temel fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak daha toplumsal ve sosyal ihtiyaçların arzulandığı doğrultuda devam eder.

Maslow'un savunduğu ihtiyaçlar zinciri iki gerçeği yansıtır: İnsan ihtiyaçlarla dolu bir varlık olduğu için bir ihtiyacın doyuma ulaştığı noktada bir başka ihtiyaç başlar ve alt basamaklarda yer alan bir ihtiyaç doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile, altta kalan ihtiyaçlardan biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bu alt ihtiyacın doyurulmasına yönelir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, ss. 113-114).

İnsan ihtiyaçları süregitmekte ve karşılanan ihtiyaçların yerini yenileri almaktadır. Bu nedenledir ki mutlak doyum diye bir durumdan söz edilmesi mümkün değildir. Doyurulan ihtiyaç yeni bir ihtiyacın karşılanma arzusunu doğurmaktadır. İş doyumunu işgörenin ihtiyaçlarının doyurulması ile ilişkilendirilmekle birlikte ihtiyaçların sonu olmayacağı açıktır. Ancak elbette o ihtiyacı karşılayan kaynak kıt oldukça sözkonusu ihtiyacın karşılanması için duyulan arzu artmaktadır. İşgörenin çalıştığı işletmede kalıcı olabilmesi ve verimini arttırabilmesi de işte tam bu noktada oluşan güven ortamında, işgörenin gösterdiği çaba ölçüsünde ihtiyaçlarının doyurulacağına dair işverence garanti vermesinden geçmektedir.

Yönetici açısından ele alırsak; gözlemci olması gereken yönetici işgörenlerinin hangi ihtiyacını doyumak istediklerini belirlemelidir. Belirlenen ihtiyaçların doyurulabileceği şartlar sağlanırsa işgörenlerin istenilen yönde davranması mümkün olacaktır (Koçel, 2010, s.623). Sahip olduğu şartlardan memnuniyetsizlik hisseden çalışana, üretimi artırdıkça var olan durumun düzeleceği duygusunun verilmesi ve güven ortamı yaratılması önemlidir.

Sullivan'ın kuramının üzerinde durduğu temel varsayım Maslow'u destekler bir biçimde; kişilerarası ihtiyaçların doyumunun çok önemli olduğudur. Bu ihtiyaçların başında kişinin kendini güvende olduğunu hissetme ihtiyacının geldiğini söyler. Bu noktada kişinin kendini güvende hissetmesi ile kastedilenin aslında; endişeden arınmış olma ihtiyacı olduğunu belirtir (Kulaksızoğlu, 2001, s.25).

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi her toplumda aynı ölçüde geçerli kabul edilemez. Çünkü gelişmiş ülkelerde, alt kademe (fizyolojik, güvenlik ve ait olma ihtiyaçları) ihtiyaçları açısından doyum sağlayan birey üst kademe ihtiyaçlar konusunda doyum aramaktayken az gelişmiş ya da geri kalmış ülkelerde kişiler güvenlik ve ait olma ihtiyaçlarını hatta en temel fizyolojik ihtiyaçlarını dahi karşılayamamaktadır.

Teori üzerinden tartışılırken çalışma yapılan ülkenin sosyo-ekonomik şartları göz önünde bulundurulmalıdır. Kişi başı milli geliri yüksek olan ülkelerde temel ihtiyaçlarını karşılamış olan bireylerin sosyal ihtiyaçları arzulaması ve bu yönde gayretin artması olağanken, gelişmekte olan ülkelerde bireyler henüz temel ihtiyaçları gidermek noktasında karşılaştıkları engellerle baş etmektedirler. Ülkemizde asgari ücret alan ve ailesinin geçimini sağlamaya çalışan bir kişi için temin edilmesi gerekenlerin başında; fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyacı gelmektedir.

Maslow'un teorisine göre; bireyler temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için bir işe, güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak için iş yerinde sigortaya, sendikaya, tazminata ihtiyaç duyar. Ayrıca bireyin sosyal varlık olması gerekçesiyle ait olabileceği ve arkadaşlık geliştirebileceği gruplara, komitelere, saygınlık kazanmaları için yaptıkları işin statüsüne, alınan geribildirimlere, çeşitli ödüllendirilmelere ihtiyaçları vardır. Kendini gerçekleştirebilme ihtiyaçları için ise yaratıcılıklarını sergileyerek inisiyatif kullanabilecekleri, kararlara katılabilecekleri olanaklara sahip olmaları gerekmektedir.

Maslow'un basamaklarını incelediğimizde de işgören iş yerinden çıkarılma endişesi taşıyorsa güvenlik ihtiyacı yeterince doyurulmadığından, ait olma hislerini geliştirmekte güçlük çekecektir. Elbette buradaki farklı husus bir önceki doyum sağlanmamış ihtiyaç basamağı nedeniyle insan bir sonraki ihtiyacı düşünemez bile.

İhtiyaçlar dizisinde, doyumunu etkileyen ya da sınırlayan başlıca faktörün toplumsal çevre olduğu üzerinde durulur. Dolayısıyla işgörenlerin kendileri için önemli gördükleri ihtiyaçlarının bir kısmı, toplumsal çevrenin önemli görülen ihtiyaçlara verdiği önem ölçüsünde değişikliğe uğramaktadır. Araştırmalar göstermiştir ki; en zor doyurulan ihtiyaçlar en yüksek değere sahiptirler. Buradan hareketle, ihtiyaçları sınırlayan en önemli etken toplumun değer yargılarıdır (Eren, 2008, s.505).

### **2.1.2. Alderfer'in ERG (Existence-Relatedness-Growth) Teorisi**

1960 yılında yazdığı bir makalede Maslow'un kuramını tartışan Alderfer yapmış olduğu bir araştırmanın sonuçlarını ortaya koymuş; varolma, ilişki ve gelişme sözcüklerinin baş harflerini birleştirdiği ERG (VİG) kuramını sunmuştur (Can, Aşan ve Aydın, 2006, s.106).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini daha az alt başlıkta toplayarak özetleyen Clayton Alderfer; varolma ihtiyacı, ilişkisel ihtiyaçlar, gelişme veya büyüme ihtiyaçlarından söz eder.

ERG teorisinde sözü edilen ihtiyaçlar şunlardır (Eren, 2008, ss.506-507, Koçel, 2010, ss.628-629);

**1- Varolma (Existence) ihtiyaçları;** İnsanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır. Maslow sisteminin temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelir.

**2- İlişkisel (Relatedness) ihtiyaçlar;** İnsanların başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilişkindir. Maslow'un sevilme, ilişki geliştirme bölümüne denk gelir, güvenlik, aidiyet, kısmen de saygınlık, sevgi ve bir bütün olarak bireysel ilişkiler için duyulan ihtiyaçları kapsar.

**3- Gelişme veya büyüme (Growth) ihtiyaçları;** İnsanın beşeri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir. Bireyin üzerinde yoğunlaşır ve bireysel olgunlaşma ve gelişmeyi içerir. Maslow'un kısmen saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına denk gelen basamaktır. Kendi gerçekliğini oluşturmayı ve kararlar alma, çaba gösterme ve denetleyici olma arzusunu içerir.

İhtiyaçların hiyerarşisi vardır, alt grup ihtiyaç doyuma ulaşmadan üst grup ihtiyaca geçilemez. Teoride hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme de vardır. Bu model; bireylerin ihtiyaçlarını doyuma ulaştırma yeteneklerine bağlı olarak ihtiyaçlar hiyerarşisinin altına da üstüne de hareket edebilecekleri üzerinde durmaktadır (Eren, 2008, ss.506–507).

Bennett, ERG teorisini tanımlarken; eğer bir insan sonraki en yüksek düzeyi karşılamayı başaramazsa, onun altındaki düzeyin o insanın zihninde bir hayli büyük bir önem oluşturacağını ileri sürmektedir. Örneğin, çalıştığı işte önemli kararlar almasına izin verilmeyen bir işgören, bunun yerine meslektaşları ile iyi etkileşimler, karşılıklı ilişkiler kurma üzerine odaklanabilir (Saylan, 2008, s.10).

Bu teoriden ise; karşılanamayan bir ihtiyacın daha kolay karşılanabilir bir ihtiyaçla giderildiği anlaşılmaktadır.

*“Alderfer’in teorisinde; birden fazla ihtiyaç aynı anda karşılanmak istenebilir. Ayrıca bir ihtiyacın karşılanması durumunda bireyin bir sonraki ihtiyacı karşılamak için motive olması konusunda da bir kural yoktur. Bu teoriye göre, bir ihtiyacın karşılanmaması geriye dönüşlere de yol açabilir. Örneğin, sosyal ilişki kurma ihtiyacı karşılanmamış biri ilgisini, bir önceki seviye olan, varolma ihtiyaçlarına kaydırabilir.”* ( Telman ve Ünsal, 2004, s.25)

Bu tıpkı Freud'un psikoseksüel gelişim dönemlerini tanımlaması gibidir. Psikoseksüel gelişim dönemlerinde süreç içinde aşamalı gelişim vardır. Oral, Anal, Fallik, Latent dönemlerden herhangi birinde o dönemi gerektirdiği gibi yaşayamayan aşırı doyum ya da doyumsuzluk ile dönemi tamamlayan birey ile bir sonraki evreye doğal gelişimi gereği geçiş yapsa bile önceki fixasyon yaşadığı evrenin özelliklerinde takılı kalma yaşayabilir.

Örneğin; Oral dönemde fixe olmuş kişi ileride ağız ilgilendiren sigara bağımlılığı, ya da anal dönemde fixe olmuş kişinin tutma, bırakmama nedeniyle cimrilik... davranışı geliştirmesi gibi. Freud; psikoseksüel gelişme dönemindeki sorunlar ve saplantıların nevrozların kaynağını oluşturduğunu ileri sürmüştür (Öztürk, 2001, ss.75–93).

Alderfer de teorisinde Freud'un sözünü ettiği gibi doyuma ulaşmayan bir ihtiyacın geriye dönüşlere sebep olabileceği üzerinde durmuştur.

### **2.1.3. Herzberg'in Çift Etmen (Motivatör-Hijyen) Teorisi**

Herzberg iş doyumunu nedenlerinin iş doyumsuzluğu nedenlerinden tamamıyla farklı olduğunu öne sürmüştür (Telman, Ünsal ve Adanalı, 1998, s.75).

*“Herzberg’e göre; iş doyumunu işte kazanılan başarı, sorumluluk, özerklik, saygı görme gibi koşulların varlığına bağlıken iş doyumsuzluğu işteki çalışma şartlarının uygun olmaması(ortamın kirli, ücretin az olması v.b.) koşullarının sonucunda çalışanın yaşadığı durumdur. Çalışma ortamı şartlarının mükemmel hale getirilmesi iş doyumuna yol açmayabilir ancak doyumsuzluğu giderebilir.*

*Çalışanlara işleriyle alakalı akıllarında kalan önemli olayların anlatılmasında araştırmacı “Kritik Olay Yöntemi”ni kullanmıştır. Olumlu duyguların hissedildiği durumlar için çalışanlar psikolojik gereksinmelerin karşılanmış olduğu; başarı kazanma, takdir edilme, insanlara yararlı olma gibi motivasyonel faktörler olarak adlandırılacak koşullardan söz etmişlerdir. Bu faktörlerin varlığı iş doyumunu arttırmakla birlikte yokluğu doyumsuzluğa yol açmamaktadır.*

*Olumsuz duyguların hissedildiği durumlar içinse; iş yeri koşullarının kötülüğü, verilen ücretin azlığı gibi hijyen faktörleri olarak adlandırılan unsurlar sözkonusu edilmiştir. Bu unsurların varlığı kişiyi doyumsuz kılarken yokluğu doyum sağlamaktadır.”* (Telman ve Ünsal, 2004, ss.12–16)

Motive edici faktörler işin doğasında bulunan; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme olanakları, başarıma, tanınma, büyüme, gelişme gibi unsurlardır. Bu faktörlerin varlığı kişiyi motive edecek yokluğunda ise kişi motive olamayacaktır.

Hijyen faktörleri ise işe dışarıdan gelen; firma politikaları ve yönetimi, ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, kişiler arası ilişkiler, statü gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin tek başına kişiyi motive etme gücü olmamakla birlikte bunların var olmaması halinde kişi motive olmayacaktır. Bunların var olması ile kişinin motive olabileceği en düşük düzey sağlanmış olacaktır (Koçel, 2010, s.626).

Herzberg'in dışarıdan gelen faktörleri "hijyen" olarak tanımlamasının nedeni; tıptaki hijyen ilkelerine benzeyen koruyucu işlev görüyor olmalarıdır. Hijyenik faktörlerin tedavi edici özelliği yoktur ancak varolmaması halinde rahatsızlık yaşanması kaçınılmazdır.

Herzberg, motivasyonun özendirme (teşvik) araçları ile arttırılabileceği üzerinde durmuştur(Eren, 2008, s.32). Teoride; İş doyumsuzluğu iş doyumunun zıddı değil farklı faktörlerden etkilenen iki ayrı durum olarak tanımlanmıştır. İş doyumunun olmamasına yol açan faktörler ancak iş doyumsuzluğuna etki edebilir.

Teori çalışma yaşamına oldukça önemli katkılar sağlamıştır. Yönetici açısından değerlendirildiğinde; hijyen faktörlerin varlığı işgörenin motivasyonu için yalnızca asgari şartları yaratır. Fakat motivasyonun sağlanması için motive edici faktörlerin varlığı şarttır.

Herzberg iş doyumunu ve iş doyumsuzluğunu farklı noktalarda etkilenen kavramlar olarak düşünmüş ve birbirinden farklı etkenlerin rol oynadığını ifade etmiştir. 100 derece suyun kaynamasına 0 derece suyun donmasına yol açtığı gibi takdir edilme, yararlı olma iş doyumuna neden olurken, alınan ücretin azlığı, uygunsuz fiziksel çalışma koşulları iş doyumsuzluğunu doğurmaktadır.

Herzberg motivasyon kuramına yöneltilen en yoğun eleştiri, motivasyonu etkileyen ekonomik faktörlerin özellikle personel üzerinde oldukça etkili motivasyon aracı olduğu çalışmalarla saptanan ücret faktörünün ikinci plana indirgenmiş olmasıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.117).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in çift etmen yaklaşımını karşılaştırdığımızda; Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyenik faktörlerine, Maslow'un saygınlık, değer, başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise Herzberg'in teorisindeki motivasyonel faktörlerine özelliklere denk düşmektedir.



#### 2.1.4. McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi

McClelland, üç tür insan ihtiyacı üzerine vurgu yapmaktadır. Bunlar (Eren, 2008, ss.522-523, Koçel, 2010, ss.627-628):

- 1) **Başarı ihtiyacı;** amaç belirleme, hedef oluşturma, yetenek ve bilgisini kullanarak bu amaçlara ulaşma arzusu.
- 2) **Bağlılık-İlişki Kurma ihtiyacı;** diğer insanlarla yakın ilişkiler ve arkadaşlık kurma isteği. (İnsanın sosyal ve toplumsal bir varlık olması nedeniyle her zaman bir diğerine olma ihtiyacına atıfta bulunmaktadır. İnsanlar çevrelerindekiyle farklı mesafelerde ilişki bağı geliştirme eğilimindedir.)
- 3) **Güç ihtiyacı;** diğerlerini etkileme, denetimi altında tutma ve kontrol etme, çevresine egemen olma isteği.

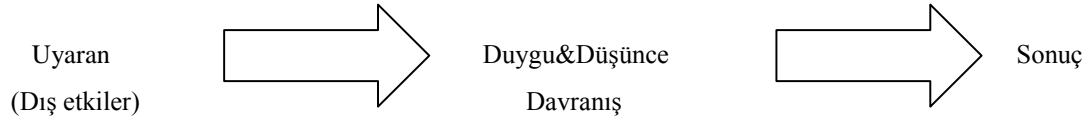
McClelland, ihtiyaçların psikososyal öneminin yanında toplumsal önem de taşıdıklarını bu nedenle öğrenmeyle sonradan kazanılacağını savunur. McClelland, en çok başarı güdüsünün bireyi ve toplumu etki altına aldığını iddia etmektedir. Bireyin faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku duyması halinde, yaşanan korku bireyi başarıya götürecek faaliyetlerden alıkoyacaktır. Şu halde bu korkunun yenilmesi durumunda başarılı olma isteği bireyi faaliyette bulunmaya yöneltmektedir (Eren, 2008, ss.522-523). Bu teoride önemli olan nokta; bireyin başarıya ulaşma konusunda motive edici gücü içsel doyumla alması yani başarı sonucunda kendi içinde yaşadığı kişisel doyum hissinden kaynaklandığıdır. Dışsal unsur olan ödül başarının ölçüsünü belirlemede yalnızca simgesel bir anlam taşımaktadır.

Yöneticiler açısından değerlendirildiğinde; bireysel farklılıklar gözönüne alınarak kişilerin ihtiyaçları ve eğilimlerin belirlenmesine yönelik bu teorilerden yola çıkılması durumunda uygun iş ile uygun kişinin eşleştirmesi yapılarak kişinin motivleri, ihtiyaçları ve yetkinlikleri ile işin gerekleri arasında yapılan doğru eşleme sonucunda kişinin verimi dolayısıyla üretimin arttırılması mümkün olacaktır. İçsel olarak başarı arzusu yüksek olan bir birey başarı sağlayabileceği bir işe yerleştirilmesi durumunda uygun şartlar varsa kendiliğinden güdülenerek işinden doyum alacaktır.

## 2.2. SÜREÇ TEORİLERİ

Süreç teorilerinin temeli; kişileri belli bir davranışa yönelten dış etkileri, davranışın “nasıl” dışsal faktörlerce motive edildiğini, süreçteki değişkenleri açıklamaya dayanmaktadır.

Kişinin hangi amaçlar etrafında nasıl motive olduklarını açıklar. Belirli bir davranışı gösteren kişinin bu davranışı tekrarlamasının (veya tekrarlamamasının) sağlanması temel hedeftir. Süreç teorilerinin ortak özelliği; kişiyi davranışa sevk eden pek çok içsel ve dışsal faktörün var olduğunu bu nedenle bireyin sadece ihtiyaçlarına bağlı hareket ettiğini savunmanın yetersiz kalacağı üzerinde durmalarıdır (Koçel, 2010, s.628).



**Şekil 2: Süreç Teorileri**

Davranışın altında yatan motivleri inceleyen bu teoriler ile aynı durumlarda biri bir eylem tarzını sergilerken bir diğersinin neden farklı bir davranış paterni izlediği anlaşılmaya çalışılır. Yani bireysel farklılıkları dikkate alır.

Süreç Teorilerini aşağıdaki beş başlık altında inceleyeceğiz:

### 2.2.1. Klasik ve Edimsel (Sonuçsal-Operant) Şartlanma

Süreç teorilerini incelerken ilk olarak klasik ve edimsel şartlanmayı inceleyeceğiz.

#### **Klasik Şartlanma**

Uyaran ile tepki arasındaki bağı inceleyen deneylerde ilk kez Pavlov tarafından refleksel davranışın aslında dışsal uyaranlar tarafından da etkilendiği ortaya çıkmıştır. “*Pavlov’un bilimsel yöntemlerle incelediği olgu, köpeğin tükürük salgısının “kendi doğal çıkararından veya tenbihinden” farklı bir tenbihe karşı yapılmaya başlamasıdır.*” (Arık, 1995, s.79).

Bu yöntemi Pavlov'un deneyi üzerine incelediğimizde; tekrarlar sonucunda nötr ve doğal uyaran eşleşerek zamanla doğal uyarana (et) karşı verilen tepkinin nötr (zil sesi) olan uyarana da verilmesi olayı şartlı tepki (salya salgılama) olarak isimlendirilmektedir.

Schwartz, şartlı tepkilerin genel özelliğinin “adaptiv” olduğunu belirtir. Yani bu özellik sayesinde canlının kendi doğal çevresinde hayatta kalabilme şansı artmaktadır. Örneğin; Elektrik şoku verilince ayağın geri çekilmesi sonucunda organizma ayağı geri çekme tepkisi ile şokun vereceği acıdan kendini korumaktadır (Arık, 1995, ss.132-133).

### **Edimsel (Sonuçsal-Operant) Şartlanma**

Edimsel şartlanmada öğrenen organizmanın öğrenme sırasında aktif role sahip olduğu düşünülmektedir. Kendisinden beklenen davranışı sergilemedikçe ödülü elde edememekte ya da kendisi için tehdit içeren cezadan kurtulamamaktadır. Pekiştirmelerle o davranışın ortaya çıkma sıklığı arttırılarak kalıcı hale getirilebilir. Diğer açıdan davranış ödüllendirilmeyerek veya meydana gelen davranışa ceza verilerek sönmesi sağlanabilir. Yani davranış sonucunda karşılaşılabilecekleri tarafından şartlandırılmaktadır.

*“Organizma çevresi üzerinde bir işlem (operation) yapmaktadır, bu işlemlerin sonunda organizması için bir mükafat teşkil eden bir durum (bir tenbih-mesela gıda, bir yaşantı-mesela şoktan kurtulma) ortaya çıkmaktadır. Skinner bundan dolayı, çevrede belirli etkiler doğuran tepkiye veya tepkilere “operant” demektedir.”* (Arık, 1995, s.223).

Thorndike, bir “tenbih-tepki bağının damgalanmasında”, uyaran ve tepkinin her ikisinin de aynı anda gerçekleşmesi yeterli olmamakta, tepkiden sonra ortaya çıkan etki de önemli bir rol oynamakta olduğu üzerinde durur. Eğer bir uyarı bir tepki, sonrada bir “tatmin edici” (satisfier) takip ederse, bu uyaran-tepki bağlantısı kuvvetlenir. Ama eğer uyarandan sonra tepki ve tepkiyi de bir “zarar verici/rahatsız edici” (annoyer) takip ederse bu uyaran-tepki bağı zayıflar. Bu bakımdan, “tatmin edici” ve “rahatsız edici” faktörleri, bir uyaran-tepki bağlantısının damgalanması veya silinip çıkarılması tayin etmektedir (Arık, 1995, s.255).

Etki yasasına göre de; İnsanların “acı veren”den kaçınma ve “haz veren”e yaklaşma eğilimi vardır. Örneğin; çocuk her çikolata yediğinde annesi bağırıyorsa, çocuk bir daha çikolata yemeyecek ya da cezayı temsil eden figür olan anneden gizli yemeye devam edecektir.

Örgütün yararına olan davranışın geliştirilmesi aşamasında, arzu edilen davranışların haz verici bir sonuç-ödülle (ör: plaket, prim, terfi v.b.) karşılaşması davranışın tekrarını sağlayacak zamanla kalıcı hale getirecektir. Aksi yönde örgütün zararına olabilecek davranış ise ceza ile karşılaştığı takdirde tekrar gerçekleşme olasılığı azalacaktır.

Cezalandırmayı sadece fiziksel olarak acı veren olay olarak düşünmek doğru değildir. Kişinin eleştirilmesi, elindeki kimi yetkilerin alınması gibi uygulamalar da cezalandırıcı olabilmektedir.

Koçel'in belirttiği gibi; sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici şu noktalara dikkat etmelidir (Koçel, 2010, s.632):

1. Örgüt açısından istenilen ve istenmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
2. Bu davranışlar personele bildirilmelidir.
3. Davranışın hemen sonrasında her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
4. Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

### 2.2.2. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi

Vroom'un teorisinde belli bir iş için kişinin gayret sarfetmesi; Valens (ödülü arzulama derecesi) ile Bekleyiş'ine (ödüllendirilme olasılığına) bağlıdır.

Motivasyon = Valens x Bekleyiş olarak formüle edilebilir (Koçel, 2010, s.632).

***“Birey, göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır. Birey başarı sonunda kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Diğer bir deyimle ödüller onun için bir kıymet (valance) arzmelidir. Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır. Bu kuramda başarı; büyük ölçüde ödüllenenmiş bir davranışın fonksiyonudur.”*** (Eren, 2008, s.535).

Vroom'a göre, bireyin bir sonuç için istekli olması ve göstereceği çaba ile sonuca ulaşacağı beklentisi, onu, o sonucu elde etmeye, yani yüksek performans göstermeye itecektir. Böylece, doyuma ulaşılacaktır. Yüksek düzeyde doyum ise, yeni ve daha iyi çıktı elde etmek için bireyin daha istekli olarak çalışmasını sağlayacaktır (Saylan, 2008, s.15).

Vroom'un beklenti teorisine göre, sonucunda ödülle karşılaşan davranış başarı olarak kabul edilmektedir. Elbette bireyin kişisel özellikleri ile çevresel koşulların birlikte etkisi sonucu davranış ortaya çıkar, her birey diğerlerinden farklı ihtiyaçlara sahip olduğu için arzuladığı ödüller de farklıdır. Ödülle varması olası pek çok davranış içinden kişi kendisine uygun olarak algıladığı seçenek davranışı uygulayarak başarıya ulaşmak üzere eyleme geçer.

Birey göstereceği çaba ve sarfedeceği emeğin sonucunu düşünmektedir ve sonuca dair bir beklentisi vardır. Sonucu-ödülü çok arzulaması halinde göstereceği yüksek performans Vroom'un teorisine göre yüksek iş doyumunu sağlar. Sağladığı doyum da, sonrasında yine bireyin çaba sarfetmesinin temel motivini oluşturur.

Koçel, bu modeli kullanmak isteyen yöneticinin dikkat etmesi gereken noktaları aşağıdaki gibi belirtmiştir (Koçel, 2010, s.634) :

1. Kişinin olumlu algıladığı ödülün düzeyi, çeşidi ve biçiminin ne olacağı belirlenmelidir.
2. Organizasyonun personelden beklediği davranışlar ve performans açık, herkes tarafından anlaşılır olmalıdır.
3. İstenilen performansın pekişmesi için ödüllendirme kısa sürede yapılmalı ve sergilenen performans ile arasında ilişki kurulmalıdır.

### 2.2.3. Porter-Lawler Modeli

Kişinin motive olma derecesi tıpkı Vroom'un modelinde olduğu gibi valens ve bekleme tarafından etkilenmektedir. Porter-Lawler modelinde farklı olan ise her zaman yüksek gayret yüksek performans ile sonuçlanmamaktadır. Araya kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olması, kişinin kendisi için algıladığı rol gibi çeşitli değişkenler girmektedir (Koçel, 2010, s.635).

Vroom'un teorisi üzerinden birtakım katkılar yapılarak geliştirilmiş Porter-Lawler Modeli'nde; işgörenin verilen ödülü adil olarak algılaması iş doyumunu etkilemektedir. Sergilenen davranış, gösterilen performans ve sonucunda elde edilen ödül iş doyumunu etkilediği gibi iş doyumunu da elde edilen ödüller ve gösterilen performanstan etkilenmektedir.

Tıpkı Vroom'un teorisinde olduğu gibi Porter ve Lawler'in teorisine göre de; birey, harcadığı emeğin sonucuna dair beklenti içindedir ve bu beklentiye oluşturan bireyin öznel algısıdır. Bu beklentiye arzulanması ölçüsünde göstereceği performans ve sonucunda hissedeceği doyum değişmektedir.

Ancak burada farklı olan; bireyin sarfedeceği emek ile performansının doğru orantılı olmamasıdır. Bireyin sahip olduğu bilgi ve yetenek, kendisi için algıladığı rol gibi değişkenler araya girerek sarfedilen çaba ile aynı oranda olmayan performans çıktısına neden olabilmektedir. Bu teoriden yola çıkılarak motivasyonu artış ya da azalma yönünde etkileyen pek çok faktörün olduğu bilgisi göz önünde bulundurulmalıdır. Gerekli bilgi ve yeteneği olmayan işgörenin çabası sonuçsuz kalacak ve başarılı olamayacaktır. Aynı şekilde örgüt içinde kendisine uygun rol anlayışına sahip olmayan işgören de durumdan hoşnutsuzluk duyacak, bu huzursuzluk rol çatışmalarına kadar gidecektir. Bu tip araya giren değişkenler, sağlıklı performans verilerine ulaşmayı etkileyecektir.

Geçmiş yaşantılara dayalı geleceğe dair tasarım ve beklentiler bireyi motive eder. Beklenti, arzulanma derecesi önemli olmakla birlikte teoriye göre; bireyin bilgi birikimi arzulanmış şeyi gerçekleştirebilecek düzeyde olmalıdır. Aynı zamanda örgütün kendisine yüklediği role uygun davranış sergilemesi halinde rol çatışmalarından uzak kalabilecek ve başarılı olabilecektir.

Koçel (2010), modeli kullanmak isteyen yöneticinin Vroom'un modelinde üzerinde durulan maddelere ek olarak dikkat etmesi gereken konuları aşağıdaki gibi belirtmiştir (Koçel, 2010, s.636) :

1. Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirmeye alınmalıdır.
2. Rol çatışmaları eğitim, destek v.b. uygulamalarla mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
3. Personelin somut olarak aldığı ödülün ötesinde, eşit veya denk seviyede performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül seviyesine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
4. Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri ve bunun iş doyumun duygusunu farklı boyutlarda etkilediği göz önünde bulundurulmalıdır.
5. Periyodik izlemeler ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı takip edilmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

#### **2.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisi; çalışanların kendilerini benzer pozisyonlarda ve benzer şekilde işe katkıda bulunan (eşit çaba, eşit düzeyde eğitim v.b.) diğer çalışanlarla karşılaştırdıkları üzerinde durur(Koçel, 2010, s.636).

Bir girdi; işgörenin eğitim, uzmanlık, beceri, sarf ettiği çaba miktarı, çalıştığı iş saatlerinin sayısı ya da işte kullanılan kişisel araç, gereç ve ekipman gibi işine katkıda bulunduğunu algıladığı herhangi bir değerdir.

Bir çıktı, işgörenin ücret, ek yararlar, statü sembolleri, tanınma ve başarı fırsatı ya da kendini anlatma gibi işinden elde ettiğini algıladığı herhangi bir değerdir.

İşgörenin işinin karşılığında elde ettiği ödüller (prim, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, terfi v.b.) eğer diğer çalışanlarla eşit ise işlerinden doyum alırlar. Eşit ödüller elde etmediklerine inanırlarsa iş doyumsuzluğu yaşarlar. Eşit olup olamadığına dair düşünceler kişinin öznel algıları ile şekillenir.

İş doyumunu yaşanan durum aşağıdaki şekilde tanımlanır;

Kendi girdileri (değerleri)	=	Diğerlerinin Girdileri (değerleri)
-----		-----
Kendi Çıktıları (ödülleri)		Diğerlerinin Çıktıları (ödülleri)

**Şekil 3: Adams'ın Eşitlik Teorisi** (Kaynak: Koçel, 2010, s.636)

Eşitliğin algılanması iki farklı koşulda bozulabilir; kişi kendi konumuna benzer konumdaki kişi ya da kişilerden daha az ödüllendirildiğine karar verebilir ya da kendisinin, karşılaştığı kişilere göre daha fazla ödüllendirildiğini düşünebilir. Eşitlik algısı bozulacağından kişi az doyum hisseder.

***“Her organizma kendini en uygun bir denge içinde tutma eğilimi gösterir (homeostasis ilkesi).”*** (Öztürk, 2001, s.55). Kişi kendi ödülleri daha fazla olduğunu düşünmesi halinde eşitsizliği giderici davranışlar gösterir. Yaşadığı çelişkiyi gidermek için daha fazla çalışmaya başlamak, daha nitelikli bir eleman olduğunu bilişsel düzeyde düşünmek yoluyla gidermeye çalışır (Telman ve Ünsal, 2004, ss.16-17).

Kişinin sarfettiği gayrete karşılık elde edeceği sonuca dair algısı öznel faktörlerin yanı sıra çevresindekilerle kendi pozisyonunu karşılaştırması yoluyla şekillenir. Bireysel farklılıklar nedeniyle eşitsizlik algısı olması halinde gösterilen davranışlar kişiden kişiye farklılaşır.

Beklenen sonucun altında ödüllendirilme halinde ortaya çıkan eşitsizlik durumunda kişi yaşadığı dengesizlik nedeniyle gerginlik yaşamakta ve dengelemek amacıyla performansta azalma, daha fazla ödül talep etme, başkalarının sarfettiği gayreti azaltmaya çalışma, devamsızlık gösterme ya da işi bırakma gibi yıkıcı davranışlar gösterebilmektedir.



Aşırı ya da eksik ödül sonucu ortaya çıkan dengesizlik bireyde gerilimlere yol açacaktır. Bu gerilim ise, bireyin algıladığı dengesizliği azaltmaya çalışmasına neden olacaktır. Dengeyi kurmak amacıyla girdi ya da çıktıları değiştirecek, referans grubuna karşıt, yıkıcı çalışmalar yapacak, referans grubunu değiştirecek ya da işi bırakacaktır (Saylan, 2008, s.17).

Koçel, bu modeli kullanmak isteyen yöneticinin dikkat etmesi gereken noktalar aşağıdaki gibi belirtmiştir (Koçel, 2010, s.637):

1. Bu yaklaşım; eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerinde önemle durmaktadır.
2. Eşitlik veya eşitsizlik personelin kurum içinde ve dışında yaptıkları karşılaştırmanın bir sonucu olarak algılanır.
3. Eşitsizliğe karşı bireyden bireye gösterilen tepkiler farklılaşır.
4. İşletmelerde ücret yönetiminin üzerinde durduğu temel nokta, sözü edilen personel arasındaki bu eşitsizlik algısıdır.

### **2.2.5. Locke'un Amaç Kurma Teorisi**

Locke, personelin başarısının kendi kişisel amaçlarına bağlı olduğunu üzerinde durmaktadır. Bu nedenle; personel örgütün amaçlarını kendi kişisel amaçlarını karşılamaya yönelik ve kendi hedeflerine uygun algılsa başarısı artacaktır (Eren, 2008, s.525).

Belirlenen amaçlar erişilmesi güç ise bu yüksek amacı belirleyen kişinin sarfettiği gayret kolay bir amaç benimseyen kişiye göre daha fazla olacaktır. Daha zor amaç benimseyen kişinin gayreti fazla olduğundan yüksek performans gösterecek ve çok daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2010, s.638).

Locke'un amaç kurma teorisine göre; davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Belirsizliktense kişiler belirli amaçların olmasını tercih eder ve buna yönelik performans sergiler. Kişi kendisi için oluşturduğu hedefler doğrultusunda davranışlar sergilemektedir. Bunun yanı sıra örgütün sunduğu olanaklarda teşvik özelliği kazanmakta ve

işgörenin hedefleri üzerinde olumlu-olumsuz rol oynamaktadırlar. Bireyin hedeflerini gerçekleştirmesi doyum sağlamakta, hedeflerin gerçekleşmemesi ise doyumsuzluğa neden olmaktadır.

İşgörenin çalıştığı işin özellikleri, kişinin varolan ihtiyaçlarını karşılayabilecek ölçüde olmalıdır. Sahip olunan ve sahip olunması beklenen örtüşüyorsa zaten sözkonusu durumda bir ayrılıktan bahsedilemez ve kişi doyum almaktadır. Doyumun sağlanması için işin, kişinin varolan ihtiyaçlarını karşılayacak minimum gerekli düzeye sahip olması beklenmektedir. Eğer kişinin sahip olduğu ile arzu ettiği arasında bir ayrılık yoksa o kişi doyum yaşamaktadır. Buna karşın arzu ettikleri ile sahip oldukları arasındaki fark açıldıkça doyumsuzluk hissi artacaktır. İşin özellikleri kişinin ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa ortaya çıkan beklenti ile varolan arasındaki ayrılık-boşluk sonucunda doyumsuzluk oluşur. Çalışılan işin süresinin uzunluğu, işin yoğunluğu gibi etmenler doyumsuzluğu oluşturur.

Locke ve Latham amaç teorisi için yapılan araştırmalar sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (Locke & Latham, 2002, ss.705-717):

1. Bireylerin önüne gerçekleştirilmesi zor amaçlar konulursa, gösterecekleri çaba daha fazla olacağından kolay amaçlara göre bireylerden daha yüksek performans elde edilecektir.
2. Bireylerin önüne gerçekleştirilmesi zor amaçlar konulduğunda, bireylerin herhangi amaca yönlendirilmemesi, amaçsız olması veya önüne belirsiz hedefler konulmasına göre bireylerden daha yüksek performans elde edilecektir.
3. Amaçların performansı arttırabilmesi için belirlenen amaçların işgörenlerce benimsenip kabul edilmesi önemli ve gereklidir.
4. Bireye geri bildirim verilene kadar bireyin genel performansı yaptığı işteki performansını arttırmak için yeterli olmaz. Amaca ulaşıp ulaşılmadığı konusunda verilen geri bildirim kişinin kendi performansı hakkında bilgi edinmesini sağlar.
5. Amacın gerçekçi ve ulaşılabilir olarak belirlenmesi, bireyin göstereceği performansta etkili olacaktır. Fakat yapılan çalışmalarda bireyin yapamayacağı bir iş için söz vermesi durumunda performansla söz arasında ilişki kalmadığı yönündedir.

6. Amacı belirlerken kimi zaman yeterinde gerçekçi olunamasa da oluşturulan amacın benimsenmiş olması başarıyı getirmektedir. Bu nedenle sonucunda para olması halinde amaç belirlenirken etkili bir motivasyon sağlamaktadır.

7. Yapılan çalışmalar, bireysel farklılıklar ve demografik değişkenlerin amacın oluşturulmasında doğrudan etkisi olmadığını göstermektedir.

Amacın açıklığı ve birey tarafından belirlenmesi (böylece kişi kendi belirlediği amacı benimseyecek ve özümseyecek), belirlenen amacın zorluk derecesine bağlı olarak bireyin o amacı gerçekleştirmeyi daha çok istemesine neden olacaktır. Sarfedilen emek miktarı ile bireyin belirlediği amaçların örgütün amaçları ile uyumluluk ya da çatışma derecesi önemlidir. Ayrıca işgörenin örgütün amaçlarının belirlenme aşamasında katılımı, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığına dair işgörene verilen geribildirim etkinliği artırıcı rol oynamaktadır.

Süreç ve kapsam teorilerine ek olarak önemi bakımından “Sosyal Etki Teorisi” üzerinde de kısaca durmak gerekir.

#### **2.2.6. Salancik & Pferrer’in Sosyal Etki Teorisi**

Bu teori çalışanların iş doyumunun grup normları ve örgütsel iklim değişkenleri gibi faktörlerden etkilendiği görüşü üzerinde durur.

Salancik & Pferrer, yaptıkları araştırmalarda insanların işlerinden ne derece doyum aldıklarının sadece kendileriyle ilgili bilgileri göz önüne alarak değil, benzer işlerde çalışanları gözleyerek, değerlendirerek ve onların iş doyumları hakkında öznel algıları ile yorumlar yaparak da belirlenebildiği görüşü üzerinde durmuşlardır (Telman, ve Ünsal, 2004, s.17).

Salancik & Pfeffer, sosyal bilgi işleme yaklaşımlarında (Social Information Processing Approach) personelin işe karşı tutumlarını, ihtiyaç ve beklenti üzerinde duran teorilerle karşılaştırmalı olarak açıklar. Yani bizim yukarıda sözünü ettiğimiz kapsam ve süreç teorileri ile karşılaştırma yoluyla incelerler. Bireyin içinde bulunduğu sosyal ilişkiler ağını (çevre, kültür v.b.) dikkate alarak değerlendirir. Araştırmacılar, ihtiyaç teorilerinin doğrudan bireyle ilgili gereklilikler üzerine kurulmuş olduğu ve bireyin çalıştığı sosyal bağlamın dikkate

alınmadığını belirtirler. Gözden kaçırıldığı düşünülen sosyal bağlamı değerlendirirler. Salancik & Pfeffer, işin sosyal yönünün bireyin tutum ve eylemlerinde etkili olduğunu savunurlar. Sosyal bilgi işleme yaklaşımı, çevrenin ve dışsal gerçekliğin hazır verilmiş bir zemin olmadığı üzerinde dururlar. Birey etkindir, bu nedenle çevrede bulunan ipuçlarından faydalanarak dışsal gerçekliği kendisi oluşturur. Bu anlamda dışsal gerçekliğin oluşturulmasında sosyal varlık olan insan bilişsel çaba sarfetmekte ve toplumsal çevre içinde etken ve aktif olmaktadır (Salancik & Pfeffer, 1978, ss.224-253).

Sosyal etki teorisi; işgöreni edilgen değil etken bir varlık olarak ele almıştır. Kişi geçmiş yaşantıları, değerleri, inançları, tutumları doğrultusunda sosyal hayat içinde uyarınları algılamasının ardından yorumlar. Yaptığı sentez doğrultusunda iş doyumunu artmakta ya da azalmaktadır. Bu da çevresel şartlardan etkilenen durumsal bir konumda bulunmaktadır.

Söz konusu teori günümüz global dünyasında oldukça haklı bir noktaya değinmektedir. İşgören için kendi emeği esastır. İşveren için ise elinde bulundurduğu emek rekabet unsurudur. Kişi çalışmakta olduğu işin özellikleri ihtiyaçlarını karşılıyor dahi olsa iletişimin bu kadar yoğun olduğu, teknolojinin ilerlediği koşullarda, iş çevresindeki kendi konumuna benzer işgörenlerle iletişim kurarak şartlarını karşılaştırma ve kendi ile işine ait algılama oluşturmakta, çıkarımlar yapmaktadır.

Hulin, Roznowsky & Hachiya, bütünsel bir iş doyumunu modeli geliştirmişlerdir. Hulin & et. al, bireyin, bir taraftan örgüt dışındaki iş olanaklarını diğer taraftan, mevcut işinin fırsat açısından kendisine maliyeti ve getirilerini karşılaştırmalı biçimde değerlendirdiğini savunur. Bu değerlendirme sonucunda birey iş doyumunu ya da doyumsuzluğu yaşayabilmekte ve başka bir iş arayışına geçebilmektedir (Hulin, et. al., 1985, ss.233-250).

### 3. İŞ DOYUMU İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş doyumunu ile motivasyon arasında yakın bir ilişki vardır. Birçok araştırmacı bu yakın ilişkiyi incelemiştir.

Türk Dil Kurumu, “Güdü” kelimesini; *“Bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, saik (sebep).”* olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr/>, 08.01.2011).

*“Movere; harekete geçirme anlamına gelmektedir. Güdü; kişiyi belli bir amaç doğrultusunda harekete geçiren, hareketi devam ettiren güç olarak tanımlanmaktadır.”*(Güney, 2008, s.347).

Motivasyon; insan organizmasını davranışa iten ve bu davranışların şiddet ile enerji düzeyini belirleyen, davranışlara yön veren ve devamlılığını sağlayan çeşitli iç ve dış nedenler ile bu nedenlerin işleyiş mekanizmalarını içermektedir (Arık, 1996, ss.15-16).

Motivlerin işlevlerini şöylece tanımlayabiliriz (Arık, 1996, ss.21-22):

- **Davranışları Başlatma İşlevi;** statik (sabit) durumdan hareket haline geçmeyi veya organizmanın davranışlarındaki yön değişimini anlatır. Açlık motivisi organizmayı gıda aramak üzere harekete geçirir.
- **Davranışların Şiddet ve Enerji Düzeyini Belirleme İşlevi;** sarfedilen gayretin miktarına, davranışların hızına, keskinliğine ve miktarına işaret eder. Açlık süresi ne kadar uzunsa gıda o kadar hızlı aranır.
- **Davranışlara Yön Verme İşlevi;** organizmanın harekete geçmesi nedeniyle belirli bir nesne/organizma/durum/davranış yani belirli bir hedef arasındaki ilişkiyi açıklar. Acıktığımız zaman oyun oynamak yerine “gıdaya” doğru yöneliriz.

- **Devamı Sağlama İşlevi;** belirli bir şiddete, belirli bir hedefe yönelmiş davranışların süresine, sürekliliğine ve direncine işaret eder. Belirli bir davranışın ne kadar süreceği, o davranışa neden olan motivin bir fonksiyonudur.

Her davranışın ardında yatan bir istek, önünde ise varolan ve ulaşılmak istenen bir amaç vardır. Amaçlara varılması için bireylerin isteklerinin doyurulması gereklidir. Amaçları bazen bireyin kendisi belirlediği gibi bazen de çevre koşulları belirler ya da bireysel amaçların oluşmasını etkiler. Birey amaçlarına ulaştığı ölçüde memnuniyet hisseder, tersi durumda ise mutsuz, huzursuz ve sürekli gerilim içindedir. Doyumluktan kaynaklanan boşluk duygusu çoğu kez çalışma verimine doğrudan doğruya yansır, işgöreni isteksiz kılar, bazen de bunların ötesinde, heyecanlı ve duygusal kişiliğe sahipse bireyi saldırganlığa sürükler. Çoğu zaman nedeni bilinmeyen çatışma ve sürtüşmelerin özüne ve kökenine inildiğinde bireysel doyumluluklarla karşılaşılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, ss. 95-96).

*“İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse beşeri faaliyet (davranış), bireyin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır.”* (Eren, 2008, s.494).

Ancak bu noktada bireysel farklılıkların varlığı yadsınamaz. Çünkü motivasyon öznel ve göreceli bir kavramdır. Bir işgöreni motive eden bir araç bir başka işgöreni motive etmeyebilir. Yine bu kavramın subjektifliğinden kaynaklanan nedenlerle kişinin motive olup olmadığı ancak davranışları aracılığıyla gözlenebilir. Motivasyonun dinamik doğası gereği bireyi motive eden etmenler dolayısıyla doyum sağlayan araçlar da değişebilmektedir. Bu noktada örgütler işgörenlerinin ortak ihtiyaçlarını belirlemeye çalışırlarsa işgörenlerine amaçladıkları örgüt amaçlarını ve kültürünü benimsetme ile çalışmaya yönlendirme amacıyla başarılı olabilirler.

Bireyi çalışmaya sevk eden önemli bir faktör, gösterdiği gayret sonucunda elde edecekleri başarı umududur. Bu umut gerçekleştirildiği ölçüde doyum sağlayacaktır. İhtiyaçlar çoğunlukla bireyin benliği (egosu) ile yakından ilişkilidir. Birey yaşadığı ortamda (bulunduğu koşullar altında) sevmediğini belirttiği bir iş dahi olsa çalışmayı sürdürmekteyse bu iş yerinde

kendisine doyum sağlayan bir Şeylerin olduğunu göstermektedir. Demek ki, birey içinde bulunduğu sosyal ortamda aitlik hissini arttıracak, doyum ve motivasyon sağlayacak birtakım özellikler bulmaya çalışacaktır. Örneğin; bir hasta bakıcının basit temizlik işleri ile meşgul olması yanında hastalara yardım ettiğini, manevi destek verdiğini, onların iyileşmelerinde payı olduğunu dşunerek bir başarı hissi yaşaması dşunlebilir (Eren, 2008, ss. 563-564).

İş doyumunu ile motivasyon kavramlarını açıklayan teorileri incelediğimizde her ikisinin de açıklanma yolunun aynı olduğunu, aynı teoriler ile açıklandığını görmekteyiz. Motivasyon ile iş doyumunu i içedir. Ancak her motive olan işgörenin işinden doyum aldığını söylemek mümkün olmamaktadır. Çünkü özellikle gelişmekte olanlkelerde özellikle de işsizlik sorunu yaşanmaktaysa, çalışan işgörenler için aldıklarıcret önemli bir motivasyon kaynağıdır. Kişiler iş bulmanın sevinci ve geçimlerini sağlamak amacıylacret için çalıştıklarından işlerini en iyi şekilde gerçekleştirebilirler. Fakat bu işlerinden doyum olarak çalıştıkları anlamına gelmemektedir.

Örgütlerin ellerindeki en önemli kaynak olan emeği daha işlevsel kullanabilmeleri için; işgörenlerin varolan potansiyellerinin açığa çıkarılması amacıyla hedeflere yönelik motive edilmeleri gerekmektedir. İnsanların düşüncelerini, tutumlarını değiştirmek oldukça güç olduğundan örgütler kendi kültürlerini yerleştirebilecekleri işgörenleri barındırmayı yeğlemekte-dirler. İşgörenin rgte karşı tutumu, beslediği olumlu duygular, emeği karşılığında alacağını dşndğdln veya özendirme araçlarının kendisini memnun edecek ölçüde olması motivasyonunu attıracak dolayısıyla işgörenin işinde aldığı doyum yükselecektir.

#### 4. İŞ DOYUMUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

İnsan hem üreten hem de ürettiğini tüketen bir canlı olarak ister hizmet sektöründe ister üretim sektöründe çalışsın gününün büyük bir kısmını işgören olarak geçirir. İşinden doyum almayan ve mutsuz olan işgörenlerin sosyal hayattaki diğer rollerine de (örneğin; ana-babalık rolü, eş rolü v.b.) bu mutsuzluk yansiyacaktır.

***“Hackman & Oldham (1975), çalışanların işlerinden doyum alabilmeleri için işin beş temel özelliğe sahip olması gerektiğini öne sürmüştür. Bunlar;***

- ❖ *İşin gerektirdiği beceri çeşitliliği,*
- ❖ *İşle özdeşleşme,*
- ❖ *İşin anlamı,*
- ❖ *İşin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik,*
- ❖ *Performans hakkında alınan geri bildirimdir.”* (Telman ve Ünsal, 2004, s.27)

İşgören işi anlamlı bulduğu takdirde işi ile özdeşleşecek ve üstlendiği sorumluluğun artmasında gönüllü olacak dolayısıyla işinden aldığı doyum artacaktır. Artan iş doyumunu ile işgörenin işine karşı motivasyonu ve performansı da artarak iş yerinde bulunma isteği yükselecek haliyle devamsızlık ve işgücü devri azalacaktır.

Yapılan araştırmalarda elde edilen veriler genellikle iş doyumunu ile ilişkide olduğu düşünülen değişkenler (motivasyon, iş gücü devri, v.b.) arasındaki korelasyonların incelenmesine bağlı olarak elde edilmiştir. Örneğin; Telman'ın çalışmasında vasıfsız işçilerin iş doyumununun diğer işlerde çalışanlara göre çok düşük olduğu bulunmuştur (Telman, 1988, ss.246-253).

İş doyumunda yapılan işin özelliklerini incelerken özellikle üzerinde durulması gereken nokta; kişinin parça üzerindeki emeğinin, ortaya çıkan bütün ürün üzerindeki yerini görememesinden kaynaklanan işe yaradığına dair algısının şekillenmemesi nedeniyle işine karşı geliştirdiği doyumsuzluk hissidir. Bu faktörü elimine etmek amacıyla işgörenin diğer birimlerde oluşan ve ürünün diğer parçalarını oluşturan işlere çeşitli yollarla (örneğin; iş zenginleştirme v.b.) tanıklık etmesi faydalı olacaktır. Özellikle de elde edilen ürün bunu kullanacak insanlar üzerinde yarar sağlamaktaysa başkalarının yararına bir şeyler üretmek ve başkalarına yardımcı olabildiğine dair şekillenen algı ile işgörenin doyum hissi artacaktır.



Bu araştırmamızda denetimli serbestlik Şubelerinde sunulan hizmet esas alınmaktadır. Hizmet sektöru ele alındığından ortaya çıkan somut üründen sözedilememektedir. Denetimli serbestlik Şubelerinde verilen hizmet rehabilitasyon çalışmaları, rehberlik hizmeti olarak sınıflandırılmaktadır. Dolayısıyla görüşmecilerin geribildirimde bulunarak belirttikleri faydalandıklarına dair sözel ifadeler, infazların olumlu sonuçlanması, süreç içinde kişilerin izlenilen olumlu akibeti gibi özelliklerle denetimli serbestlik çalışanları vicdanen insanlara yardım ettiklerini ve faydalı olduklarını düşünmeleri iş doyumunu arttırıcı en önemli etkenlerdir.

#### **4.1. KİŞİSEL FAKTÖRLER (İÇSEL UNSURLAR)**

İş doyumuna etki eden kişisel (içsel) faktörleri aşağıdaki altı bölümde inceleyeceğız:

##### **4.1.1. Yaş**

İş doyumunu ile yaş ilişkisi gözönüne alındığında yapılan araştırmalarda işe yeni başlayan kişinin genelde yüksek iş doyumunu aldığı zamanla yaptığı işin rutinleşmesi ile yaşadığı monotonluk duygusunun etkisi ile iş doyumunu düşürmeye başladığı, ilerleyen yaşlarda yani işin icrasının son dönemlerine, emekliliğe doğru artan yaşla iş doyumunun tekrar arttığı saptanmıştır. Aynı zamanda artan yaş ilerleyen hizmet süresiyle doğru orantılı olarak kıdemi getirmekte ve kıdem işgörene işine hakimiyet dolayısıyla kendinden emin olma duygusu ve özgüven vermektedir.

Clark, Oswald & Warr, yapmış oldukları çalışmalarda iş doyumunun yaş etmeni ile ilişkisinin “U” şeklinde olduğunu belirtmişlerdir (Clark, et al., 1996, ss.77-83).

İngiliz işçileri ile ilgili yapılan bir çalışmada en düşük iş doyumunu yaşayan işçilerin 31 yaşında olduğu saptanmıştır (Kay, 2000, ss.83-97).

Lee ve Wilbur, üç yaş grubundan (30 altı, 30 ile 49, 50 ve üzeri) kamu çalışanları ile araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışmada; eğitim, mesleki kıdem ve maaşın ara değişken olarak kullanılmıştır. Araştırmaların sonucuna göre, yukarıda sözü edilen değişkenlerden bağımsız olarak yaş ilerledikçe iş doyumunu artmakta, 30 yaşın altındaki grup, işlerinin içsel unsurlardan diğer yaş gruplarına göre daha fazla doyum alırken, 30-49 yaş arası

ile 50 yaş ve üzeri çalışanlarda içsel doyum anlamında önemli farklılık gözlenmemektedir. Aynı araştırmanın 50 yaş ve üzerindeki çalışanlarda iş doyumunu konusunda ise; işin dışsal unsurlardan daha fazla doyum sağlamakta yani terfi, tazminat ve çalışma koşullarından daha fazla doyum almaktadır. Yani iş doyumunu ile yaş arasında pozitif korelasyon (ilişki) bulgusu saptanmıştır (Lee & Wilbur, 1985, ss.781-791).

Bilgiç, değişik meslek ve pozisyondan 249 Türk çalışanı ile araştırmayı gerçekleştirmiştir. Türk işgörenlerin bireysel özellikleri ile işlerinden aldıklarını doyumun ilişkisini inceleyen çalışmada yaş değişkeniyle ilgili genel beklentinin aksine yaş değişkeninin Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır (Bilgiç, 1998, ss.549-557).

Bu çalışmalar batıda yapılmış olsa da ülkemizde de durum farklı değildir. Yani çalışmaların uluslar arası benzer değerlerin varlığına işaret ettiğini söylemek çokta yanlış olmayacaktır. Araştırmanın da işaret ettiği gibi genç ve yeni işe başlayan kişinin iş bulmuş olması, işi öğrenme süreci, işe adaptasyonu dönemi, her şeyin henüz yeni geldiği dönemde bulunması, çalıştığı sektörün iç ve dış çevresel şartlarını bilmemesi, bu nedenle karşılaştırma yapamaması ve diğer yandan kıdemli, emekliliğe yakın olan evrede çalışma hayatının ve kariyerin sonuna geldiği düşüncesi, beklentilerin azalması, varolanın kabullenmesiyle iş doyumunu yüksek olmaktadır. Ara dönemde ise işin rutinleşmesi, öğrenilmiş olması ve gelişen monotonluk ile işe hâkimiyet, çalışmakta olduğu işi çevresindeki diğer iş olanakları ile karşılaştırma yapabilme olanağı nedeniyle iş doyumunun düşük olduğu sonucuna varılmaktadır. Gençlerin meslek edindiği alanda çalışmak istemesi ancak uygun pozisyonda iş bulamaması ve bir başka sektörde ya da alanda çalışmak zorunda kalması iş doyumunu olumsuz etkilemektedir.

Aynı zamanda Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşi gözönüne alındığında çalışma yaşamının sonuna gelmiş işgören olağandışı bir durum yaşamamış olması durumunda temel fizyolojik ve emniyet ihtiyaçlarını sağlamıştır. Diğer yandan işgörenin kişiliğine ve statüsüne bağlı olarak sevgi, arkadaş edinme, sosyal ilişkiler ve saygınlık ihtiyaçlarını da karşılamıştır. Çevremizde yapılan gözlemlerde de kimi üst düzey yöneticiler zaten yüksek ücret aldıkları için ücretin iş doyumunda önemli bir etken olmadığını söylemektedirler.

#### 4.1.2. Hizmet Süresi ve Kıdem

Kıdem; bir görevde veya hizmette geçirilen süre olarak tanımlanabilmenin yanı sıra özellikle kamu sektöründe bir üst dereceye yükselmenin koşulu olarak da isimlendirilir. Bulunduğu kıdem itibarıyla işgörende özgüven artışı yaşanmasının yanında maddi anlamda daha yeterli olanaklara ulaşacak ve bulunduğu konum, çevre ve gruplarda prestij ve statü sahibi olmasıyla birlikte belirli işleri sürekli tekrarlamaktan gelen tekdüzelikten sıyrılabilecektir. Diğer yandan ilerleme ve terfi olanaklarının önünde engel olması işgörenin yapmakta olduğu işten aldığı doyumunu oldukça etkilemektedir.

Kıdemle yaş ile birlikte artacağını düşünürsek bireyin iş hayatında yaş ve kıdemle beraber davranış değişikliğine gidilecek ortak evreleri vardır. Bu evreleri kısaca aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Eryiğit, 2000, ss.8-12):

**1- İşe Giriş Dönemi:** Bu aşamada bireyin bir işte çalışmaya başlaması ve işgören olarak kariyerinin başlangıcında olduğu safhadır. Birey Maslow'un hiyerarşik ihtiyaç analizinde olduğu gibi temel fizyolojik ve emniyet ihtiyaçlarının doyurulmasına ağırlık vermektedir. Bu aşama çalışma hayatına başlanmasından itibaren ilk beş yıllık bir dönemi kapsamaktadır. Bu aşamadaki insanlar, bir meslekte istikrara ulaşmaya ve çalışma dünyasında bir yer edinmeye çalışmaktadır. Başarı kazanma, takdir edilme ve terfi beklentisi bulunmaktadır.

**2- İlerleme Aşaması:** Bu aşama gerek aynı örgüt içinde gerekse örgütler arası bir işten başka bir işe geçme, çalışılan birimi ya da örgütü değiştirme sürecidir. Bu dönemde güvenlik ihtiyacının önemi azalırken; başarı, saygınlık ve bağımsızlık ihtiyacı ön plâna çıkmaktadır. Kariyerde ilerleme aşaması 30-45 yaşları arasında tamamlanmaktadır.

Bireylerin kariyeri bu aşamada büyük bir önem taşımaktadır. Bu noktada bireysel anlamda birkaç terfi olanağı olabilir. Önceki kariyer sonuçlarını incelemek ve yeniden değerlendirmek, amaçlarda değişiklikler yapmak ve işle üretkenliği aynı düzeyde tutmak çabası içine girilmiştir.

**3- Koruma Aşaması:** Bu dönem fiziksel ve zihinsel kapasitenin giderek azalması ile istek ve kariyer motivasyonunun kaybedilmesi süreci olarak değerlendirilmektedir. Birey çalışma hayatının önceki aşamalarında elde ettiği kazanımlarını korumaya yönelmektedir. Söz konusu

aşamada birey henüz yaratıcılığını sürdürmektedir. Saygınlık ihtiyacı önemini korumaya devam etmekle birlikte birey kariyerinde daha fazla ilerleme yapamayacağından verimi ve doyum düzeyi azalmaktadır. Zaman zaman bu süreç işten ayrılma ile noktalanabilir.

**4- Emeklilik Aşaması:** Bireyin kariyerini tamamladığı emeklilik aşamasında yine de danışmanlık ve benzeri şekillerde deneyimlerini paylaşarak örgütle ilişkisinin sürmesini arzulayabilir. Türkiye’de "sosyal güvenlik destek primi " ödeyerek örgütte çalışmaya devam edilen uygulamalar bulunmaktadır.

Bilgiç, yapmış olduğu araştırmada, dışsal iş doyumunu ile kıdem faktörü arasında ters yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmış ve bunu; aynı işte uzun süre çalışmış olma, çalışılan süre boyunca verilen ödülleri işgörenin yetersiz algılamasının etkilemiş olabileceği üzerinde durmuştur (Bilgiç, 1998, ss.549-557).

*“Kıdem esasına göre yükselme neticesinde nesnel (objektif) ölçütlere dayanır, basit olması nedeniyle işgörene açıklaması kolaydır, alışlagelmiştir, güvenlik duygusu yaratır çünkü işgören ne zaman yükseleceğini, ne kadar ücret artışı olacağını bilir, işgücü devrini azaltır ancak yeterlik (ehliyet) ile kıdem paralel olmayabilir o nedenle özel sektörde liyakat (başarı) değerlendirme daha sağlıklı bulunmaktadır.”*(Yalçın, 2002, s.89).

#### 4.1.3. Cinsiyet

Yapılan bazı araştırmalar cinsiyet farklılıklarının iş doyumunu sağlamada oldukça önemli bir rol oynadığı saptanmışken bazı araştırmalarda ise çok önemli bir etken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ünsal’ın yapmış olduğu çalışmanın sonucunda; kadın ve erkeklerin genel iş doyumlarının birbirinden farklılaşmadığı yönünde sonuçlar elde edilmiştir (Ünsal, 1995, s.192).

Genellikle kadınlar, kendileriyle aynı statüde bulunan erkeklere göre ücretlerinden daha fazla memnun olmaktadır. Başka bir deyişle, kadınlar erkeklerden daha az kazansalar bile genellikle ücretlerinden duydukları memnuniyet erkeklere göre daha fazla olmaktadır(Graham & Welbourne, 1999, ss.102-104). Bu memnuniyet sonucunu doğuran kadının bütçeye katkıda bulunan ikincil olma özelliğinin etkisi olabileceği gibi, kadının kendisini çalışmayan kadınlarla karşılaştırmasının da etkisi olabilmektedir.

Erkek işgören ile kadın işgörenin işlerinden beklentileri farklı olması nedeniyle böyle farklılıkların oluşması kuvvetle muhtemeldir. Elbette kadın işgörenlerin çalıştığı sektör ve yaptıkları işin niteliği de erkek işgörenden farklılaşmaktadır. Ancak toplumsal olarak evi geçindirme rolü erkeğe yüklendiği için erkek işgörenin işine karşı atıfları değişmekte ve çalıştığı iş, statüsü, kazandığı ücret aynı zamanda bir güç simgesi olarak anlam taşımaktadır.

Kadından ve erkekten toplum içinde farklı sosyal rollerin bekleniyor olması cinsiyetin iş doyumunu üzerindeki etkisini değiştirebilmektedir. Günümüzde kadınların eğitim düzeyinin yükselmesi, geçim şartlarının zorlaşması dolayısıyla kadının aile bütçesine katkıda bulunma gerekliliği ya da mesleğini gerçekleştirme arzusu ile kadının iş yaşamına katılımı gün geçtikçe artmaktadır. Çoğunlukla evi geçindirme rolü erkekten beklendiği için kadının çalışması ikincil olarak kabul görse de artan kadın işgören sayısı örgütlerin yapısını da değiştirmektedir. Bütçeye katkıda bulunan rolü biçilen kadın bir yandan daha düşük ücret ile iş doyumunu sağlarken diğer yandan ise toplumsal sorumlulukları ve iş dışında kadın rolünden diğer beklentilerin (evin düzeni, çocuk bakımı v.b.) olması nedeniyle zaman zaman sıkıntılar yaşamaktadır.

Farklı değişkenlerin etkisi kontrol altına alındığında ve sadece cinsiyet ile iş doyumunu etkisi incelendiğinde kadın ya da erkek işgörenin işinden duyduğu doyumun daha fazla olduğuna dair kesin gösterge bulunamamıştır (Korman, 1978, ss.97-102).

Genel bir değerlendirme yapıldığında; öncesinde de söz ettiğimiz gibi kadının toplumsal rollerinden (eş, anne v.b.) kaynaklı kariyer gelişimi daha geri planda kalırken yani kadın işgörenin, işten beklentileri çoğunlukla işin fiziksel koşulları, iş yerindeki arkadaşlık ilişkileri, sosyal ortam önem kazanırken erkek işgören işin ücret, kariyer fırsatları, çalıştığı örgütün sağladığı yan olanaklar (ailesini de kapsayan sağlık sigortası, yabancı dil gelişimi, eğitimler v.b.) oldukça önem taşımaktadır. Dolayısıyla iş doyumunu ile cinsiyet ilişkisine bakıldığında cinsiyete bağlı işten beklentilerin işten alınan doyumunu etkilediğini söylemek daha mümkündür.

#### 4.1.4. Eğitim

Örgütler bünyelerindeki pozisyonlar için ihtiyaç duyulan farklı yetkinlikler belirlemektedirler. Bir temizlik işçisinin ilkokul mezunu olması yeterliyken, bir güvenlik görevlisi işinin gereği sahip olması gereken sertifikayı alabilmesi için en az lise mezunu olmalıdır. Aynı şekilde mekanik bir görevin parçaları içinde mühendise ihtiyaç duyulduğu kadar teknisyene de ihtiyaç duyulmaktadır. Bilgi, beceri, deneyim yani işin gerekleri ile kişinin yetkinliklerinin örtüşmesi, dengenin sağlanması işgörenin işinden alacağı doyumda önemli bir etkidir.

İşgörenlerin kendi seviyelerinden çok aşağı veya seviyelerinden çok yukarıda verilen işler doyum alma duygusunu azalttığı ve işten ayrılmaların artmasına neden olduğu, özellikle yöneticileri ile çatışmaya giren çalışanların doyum seviyelerinin oldukça düştüğü ve bu çatışmaların ayrılmalara etken olduğu belirtilmektedir (Agho, Mueller & Price, 1993, ss.97-101).

Örgütsel yıldırma/bezdirme (mobbing) ile ilgili yapılan çalışmalar da göstermektedir ki; mesleki, özel konuma yönelik saldırıların başında; mağdura iş verilmemesi ya da uzmanlık alanının çok altında aşağılayıcı ya da çok üstünde başaramayacağı işler verilmesi gelmektedir(Uysal, 2010, ss.27-29). Kişinin becerilerinin çok altında ya da çok üstünde iş verilmesi veya kişiden bu yönde beklenti duyulması işgörenin işinden aldığı doyumunu etkileyecektir.

Bilgiç, yapmış olduğu araştırmada Türk çalışanların eğitim düzeyinin farklılaşmasının iş doyumuna etkisi olmadığı sonucuna ulaşmış olsa da yüksek öğrenim düzeyinin verim ile yakından ilişkisi olduğu bilinmektedir. Yine yüksek öğrenim düzeyinde olanların işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirdikleri, daha az şikâyetçi oldukları dolayısıyla iş kalitesinin yükselerek performanslarının arttığı saptanmıştır (Bilgiç, 1998, ss.549-557).

Artan eğitim seviyesine uygun iş olanaklarının bulunmaması ve kişinin yetkinlikleri ile uygunsuz işlerde çalışmak zorunda kalması iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çünkü eğitim seviyesi yükseldikçe işgörenin sağlanacak olanaklar açısından örgütten beklentileri artacak, bu beklentilerin karşılanmaması halinde memnuniyetsiz çalışanın iş doyumunu azalacak, devamsızlık, işgücü devri artacak ve örgüte zararı dokunacaktır. Artan

eğitim kişinin sosyal ilişkilerini, hayata dair beklentilerini, olayları ve insanları algılarını, bakış aıllarını değiştirebilmektedir.

Pek çok konuda olduğu gibi bu faktörü de durumsal yaklaşımla ele almalıyız. Elbette bu noktada ülkenin ekonomik şartları da göz önüne alınmalıdır. Günümüzde global ekonomik kriz olarak adlandırılan durumda Türkiye'nin konjonktürel yapısında üniversite mezunu özellikle lisans mezunu çok olmakla birlikte örgütler daha düşük beklentisi olan ön lisans mezunu, teknik becerilere sahip olan ara eleman bulma sıkıntısı yaşamaktadır. Aynı zamanda örgütlerin küçülme politikası izlemesi ile işgören sayısını azaltmaya gitmesi pek çok kişinin işsiz kalmasına yol açarken daha nitelikli personel beklentilerinden daha düşük imkânlarla çalışmayı kabul etmektedir. Sonuçta işgören eğitim düzeyine uygun işte çalıştığında kendi potansiyelini ortaya koyma şansı yakalayacağından daha doyumla ulaşmış şekilde çalışacağını söylemek doğru olacaktır.

#### **4.1.5. Kişilik**

Kişilik insanın içsel ve dışsal uyaranlara karşı gösterdiği ilgi, duygulanım, düşünce, tutum, çözümlemede gösterdiği beceri ve davranış tepkilerinin öznel, özgün ve değişken bir biçimde bütünleşmesidir. Bu karakteristik bütünleşme, insanın biyolojik ve ruhsal yapılarının karşılıklı etkileşiminin bir ürünüdür. Sözkonusu etkileşimde insanın özgeçmişi, içinde yaşadığı toplumsal ve fiziksel koşullar, genetik ve diğer bedensel özellikler her zaman birlikte rol oynar (Arıkan, 2002, s.37). Kişiliği; bireyin sahip olduğu tüm özellikler, sergilediği yapısı, duygu, düşünce, davranışları olarak tanımlamak da mümkündür. Kişinin diğer insanlara, olaylara veya durumlara uyum gösterebilme becerisidir. Genetik, kültürel, sosyal, ailevi pek çok değişkenin etkisi ile kişiliğin oluştuğundan söz etmek yerinde olacaktır.

Endüstri alanında işgören yapısını tanımlayan McGregor, davranışları tasvir etmeye çalışarak önce X kuramını sonrada kendi geliştirdiği teoriyi ciddi biçimde eleştirerek Y kuramını öne sürmüştür.

X kuramında işgören; ortalama (vasat) insan işi sevmez, elinden geldiği ölçüde işten kaçmanın yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirler almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır. İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, bencildir, kendi arzu ve amaçlarını örgütün amaçlarına tercih eder,

yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz, bu tür olgulara direnir, örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur. Parlak zekâlı değildir, kolay kandırılabilir bu nedenle harekete geçmesi için maddi olarak ödüllendirilmelidir. Ancak sonrasında kendi teorisini eleştiren McGregor insan unsurunun değerini ortaya çıkaran Y kuramını geliştirmiştir. Y kuramı ile beşeri ilişkilere dair ilkelerin ilk temelleri atıldığı kabul edilir. Y kuramında işgören; ortalama insan için “iş” başarı ve doyum kaynağıdır, fiziksel, düşünsel çaba harcaması kadar oyun ve dinlenme zamanlarının varlığı da doğaldır, cezadan ziyade işgörenin işe bağlanması, işi ve iş arkadaşlarını sevmesi, kendi kendini yönetme ve denetim kullanması örgüte daha çok yarar sağlar. Elverişli koşullarda normal insan sorumluluğu kabul ettiği gibi onu aynı zamanda arar, yaratıcılık yeteneği herkeste vardır. Ancak yaratıcılık gibi yetenekler, beşeri ihtiyaçların doyumunu ile ortaya çıkar. Uzmanlaşmayı gerektiren çalışma şartları nedeniyle işgörenin yeteneklerinin yalnızca bir kısmından yararlanılabilmektedir (Eren, 2008, ss.26-27). Elbette bilim ilerledikçe kişilik özellikleri ile işgörenin işinden aldığı doyum üzerine yapılan çalışmalar artmış ve farklı teoriler geliştirilmiştir. McGregor’un buradaki önemi; emek yani insan unsurunun çalışma hayatındaki önemini ortaya çıkarmasıdır.

Yine benzer teoride çalışanlar gösterdikleri tepkilere ve davranışlarına göre işgörenleri sınıflandırmıştır. İdealist, mükemmeliyetçi, başarısızlığa tahammülü olmayan, rekabet etmekten hoşlanan, kaybetmeyi içine sindiremeyen, saldırgan v.b. özelliklerle tanımlanan “A tipi kişilik” sahibi insanların stresten daha çabuk etkilendiklerinden söz edilirken heyecana ve telaşa kapılmayan, sakin, yumuşak, sabırlı, zaman baskısını az hisseden v.b. özelliklerle tanımlanan “B tipi kişilik” sahibi insanların strese dayanıklılıklarının yüksek olduğundan sözedilmektedir (Eren, 2008, ss.305-306, Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.192). Bu teoride A tipi kişilik sahibi olanların; bir işgören olarak verimli ve işverenin çalıştırmaktan memnuniyet duyacağı şekilde olduğundan ancak çabuk yıpranacağından söz edilir.

Kişilik özellikleriyle işgörenin işinden aldığı doyum arasında bir ilişkinin varlığı olasıdır. Nevrotik kişilik özelliği olanlar endişeli ve karamsar kişilerdir. Sürekli kötü bir şeylerin olacağı endişesiyle yaşarlar (Telman ve Ünsal, 2004, s.59). İnsan ilişkilerinde güçlük yaşamaları, genel anlamda memnuniyetsiz tutumları, katı düşünce tarzı nedeniyle alternatifli düşünmemeleri, yeniliklere kapalı olmaları, hayata dair gelişen olaylara olumsuz bakma eğiliminin varlığı, saplantılı, saldırgan, itaatkâr gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkan farklı davranış şablonları nedeniyle işin hayatın bir parçası olması sonucunda işinde yaşadıklarını da olumsuz bir açıdan değerlendirecek ve işinden duyduğu doyum düşecektir.



İşin niteliği, fiziksel çalışma koşulları, gürültü, havalandırma, iş yükünün yoğunluğu gibi pek çok faktör işgören üzerinde stres yaratmakta rol oynar. Benzer biçimde içe dönük bir yapıya sahip kişinin sürekli insan ilişkileri kurması gereken iş sahası ya da aksi yönde dışadönük birinin izole bir ortamda bireysel çalışmak zorunda kalması zorlayıcı bir durum oluşturacaktır.

Amerikalı fizyolog Walter B.Cannon'un stresörlere karşı organizmanın gösterdiği tepkileri incelerken ortaya attığı "savaş veya kaç" (to fight or to flight) tepkisi günümüzde halen geçerliliğini korumaktadır. Dr. Hans Selye'nin stres kuramı, organizmanın tepki mekanizmalarını içerir ve "Genel Uyum Sendromu" olarak adlandırılmaktadır. Bu kurama göre organizmanın strese tepkisi alarm, direnme, tükenme olarak birbirini izleyen üç ayrı süreç halinde gerçekleşir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.187). Öfke kontrol becerileri eğitimlerinde de bireylere bu kuramın üzerinde durduğu aşamalara dair farkındalık kazandırılmaktadır.

Hayatı çekilmez ve katlanılmaz olarak görme duygusu, tükenme belirtisi olarak tanımlanmaktadır. Tükenmenin belirtileri arasında; uykusuzluk, canlılığını kaybetme, baş ağrısı, göğüs ağrıları, ani öfke patlamaları, sürekli kızgınlık, yalnızlık duygusu, çaresizlik, engellenmişlik hissi, şüphecilik, cesaretsizlik ve can sıkıntısı sayılmaktadır. Yoğunlukla profesyonel kadrolarda bulunan kişilerde tükenmişliğin görüldüğü bulgusundan hareketle tükenmişlik ile iş ilişkisi bağlantısı kurulmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.196).Literatürde özellikle tükenmişlik duygusu ile iş doyumu arasındaki ilişki üzerine yapılan pek çok çalışma bulunmaktadır.

Olumsuz duygulanım özelliğinin de iş doyumunu etkileyen faktörlerden biri olduğu kabul edilmektedir. Olumsuz duygulanım tanımlanırken; zamandan zamana ve durumdan duruma, tutarlı ve devam eden bir biçimde olumsuz duygular (üzüntü, sinirlenme, korkma v.b.) yaşama eğiliminin üzerinde durulur (Watson & Clark, 1984, ss.465-490). Olaylar ve durumlar karşısında olumsuz duygulanım yaşayan kişiler stres anındaki tepkilere yakın reaksiyonlar göstermektedirler.

İçsel ve dışsal uyaranlara karşı gösterilen tüm tepkiler insanın kendini koruma ve savunma dürtüsünün doğal bir sonucudur. Duygusal, düşünsel ve davranışsal boyutu olan tepkilerin meydana gelme eşiği kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Kişinin kişisel özellikleri, geçmiş deneyimleri, çevresel koşullar gibi pek çok etken karşılaşılan durumda verilecek yanıtla ilişkin duyarlılık eşiğini (direnme ya da teslim olma sınırını) farklılaştırabilmektedir.

Kişiliği ele alan pek çok teori olmakla birlikte çalışmamızın ana fikrine sadık kalırsak; günümüzde işletme bilimi ile davranış biliminin oldukça yakından ilişkili olduğu yadsınamaz. Örgütler, bünyelerinde çalıştırdıkları işgörenlerin gelişmesine, grup içinde kabul gören, uyumlu ve örgüt kültürünü benimsemiş çalışanlar olmalarına yönelik yol gösterici işleve sahiptirler. Örgütsel ilişkilerin gelişmesi için işgörenlerin kişiliklerinin, yeteneklerinin gelişimi ile ilgilenilmekte ve çeşitli disiplinlerle ilişkilerin kuvvetlenmesi de buradan gelmektedir. Çalışanların örgütün amaçlarını kendi amaçlarıymışçasına benimsemesi örgüt açısından verimi ve üretimi arttırırken işgörenin de işten aldığı doyum artacaktır.

#### **4.1.6. Medeni Durum**

Yapılan bazı araştırmalarda medeni durum iş doyumunu üzerinde etkili rol oynarken kimi çalışmalarda sonuca anlamlı bir etkide bulunmadığı saptanmıştır (Duffy & et al., 2007, s.112-119, Ulusal, 1998, ss.87-94, Bilgiç, 1998, ss.549-557, Bakır, 2009, ss.92-114). Cinsiyet etmeninde üzerinde durduğumuz gibi kadın işgörenin evli olması durumunda eş ve annelik sosyal rolünün beklentileri kişinin işinden alacağı doyumunu etkileyebileceği gibi, erkek işgörenin de evli olması halinde ev geçindirme, eş ve çocuğunun sorumlulukları işten ücret beklentisini arttıracaktır.

Evlilik ile birlikte bireyin sorumlulukları arttığından, düzenli bir iş hayatı onun için önem taşımaya başlamaktadır. Bu nedenle evli kişiler daha düzenli olabilmektedirler. Yapılan araştırmalar, evli olan işgörenlerin daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve bekâr olanlara göre işlerinden daha çok doyum aldıklarını göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 1999, s.97).

Sözkonusu değişkenin kendi içerisinde de sonucu etkileyen faktörler barındırması (evliliğin çatışmalı olması, sorunlar yaşanması ya da bekâr veya dul olan kişinin iş dışındaki hayatının düzensiz olması gibi) nedeniyle araştırmalarda farklı örneklemelerin farklı sonuçlarla karşımıza çıkması doğaldır.

## **4.2. ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER (DIŞSAL UNSURLAR)**

Kurumsallaşmış örgütler; iş analizi, iş tanımı, işin gerekleri ve iş değerlemesi ile örgütün sunduğu olanakları işgöreninin adalet algısında eşitsizlik yaratmayacak şekilde düzenleme yolunu seçerler. Görev, yetki, ücret, kariyer yolu gibi çeşitli faktörlerin koşullarının ve sınırlarının belirgin olması işgörenin gerçekçi beklenti oluşturmaya neden olur. Böylece iş doyumunu olumlu yönde etkileyeceği düşünülür.

İş doyumuna etki eden örgütsel(dışsal) faktörleri aşağıdaki on dört bölümde inceleyeceğiz.

### **4.2.1. İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesi**

İşin genel görünümü ve zorluk derecesini bireysel ve toplumsal açıdan çift taraflı ele almak gerekmektedir. Kimisi için stresli gelen borsada broker olmak kimisi için heyecanlı gelebilmektedir. Aksi yönde monoton olduğu düşünülen kütüphanecilik okumayı seven bir kişi için oldukça çekici bir iş fırsatı olarak algılanabilmektedir. Kişilik bölümünde de değindiğimiz gibi işgörenin eğilimine uygun işte çalışıyor olması işinden aldığı doyumunu etkileyecektir. Aynı şekilde yapılan işe içinde yaşanan toplumun bakış açısı ve işin işgörenin vicdanına aykırı olup olmaması da işten alınan doyumunu etkilemektedir.

### **4.2.2. Fiziksel Çevre**

Örgütün içinde bulunduğu fiziksel koşullar işgörenin iş doyumunu etkilemektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.40). İşgörenin işyerine kolay ulaşım ulaşamadığı, toplu taşımaya yakınlığı ya da servisinin olması, araba ile seyahat ediyorsa park yerinin varlığı, mesai saatleri dışında şirketin etrafında ihtiyaçlarını karşılayabileceği alışveriş alanlarının varlığı, gerekirse yakın bölgede yaşamak amacıyla yerleşim yerlerinin (konut, okul, hastane v.b.) bulunması iş doyumunu artıran faktörlerdir.

### 4.2.3. Sosyokültürel Çevre

Toplumsal bir varlık olan insan onaylanma ve takdir edilme ihtiyacını daima hisseder. Evde eş, ebeveynin yanında evlat gibi çeşitli rollerde bulunan insan işgören olarak çalıştığı pozisyonun toplumsal anlamda kabul gören, saygı duyulan, itibar edilen, vicdanına aykırılık taşımayan niteliklere sahip olmasını ister. Yaptığı işin toplumdaki statüsünü oluşturduğunun bilincindedir.

Şüphesiz toplumda kabul görme durumu zamandan zamana, toplumdan topluma değişiklik göstermektedir. Geçmiş dönemlerde günümüzde bazı ünlü ressamın çizimleri karşılıksız uğraş olarak değerlendirilirken şuanda bu sanatçıların eserlerine paha biçilememektedir. Dolayısıyla aynı toplumun içinde yaşayan ve ortak değer yargıları, inançlar ve değerlerle yetişen işgören de işini toplumsal atıflarla anlamlandırma eğilimindedir. Yapmakta olduğu işe atfedilen anlam işgörenin işinden aldığı doyumunu olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

### 4.2.4. Sosyal İlişkiler, Arkadaşlık Ortamı

Günlük yaşamının büyük bir kısmını iş yerinde geçiren işgören sosyalleşme ihtiyacını da birlikte çalıştığı kişilerle geliştirdiği ilişkiler yoluyla sağlamaktadır. Çalışılan örgütte çalışma arkadaşlarının aynı tutum ve değerlere sahip olması işten alınan doyumunu etkileyen önemli bir faktördür. Ayrıca işin doğası gereği işgören tek başına yerine getirmesi gereken görevleri olsa da sosyal bir varlık olan insan molalarda iletişime geçebileceği kişilere ihtiyaç duyar.

İş arkadaşlarının arasında, özellikle birbirine yakın süreçlerde görev yapan personel arasında güçlü bir rekabet olabilmektedir. Böylesi bir durum ilişki zayıflığı ve iletişim engellerine neden olabilmektedir. Engeller, iş ve kalitenin olumsuz etkilenmesi anlamına gelebilir. Bu nedenle iyi bir iletişim sağlanması ve dayanışma, ekip ruhu ve takım oluşumu için engelleri yok etmenin yanı sıra iş doyumuna da destek olacaktır (Halis, 2000, ss. 79-87).

Ortak veya benzer amaç etrafında toplanan kişilerin oluşturduğu grupların özellikleri incelendiğinde; grubun özellikleri grubu oluşturan bireylerin kendilerine özgü bireysel özelliklerinden farklılık gösterir. Paylaşılan çeşitli normlar ve ortak değer yargıları vardır.

Örgütün pazarlama, muhasebe, insan kaynakları, satın alma v.b. birimlerindeki işgörenler belli görevlerde özelleşmiş, oluşum amaçları örgüt tarafından belirlenmiş nedenlerle bir arada çalışan biçimsel grupları oluştururlar.

Ancak genellikle biçimsel olarak belirli görevleri yerine getirmek üzere oluşturulan grupların üyeleri kendi bireysel ihtiyaçlarını karşılamak ve duygularında doyum sağlamak amacıyla kendi aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek biçimsel olmayan grupları oluştururlar(Eren, 2008, s.119).

Çoğu insanlar gerçekleştirmek istedikleri, özellikle üst düzeydeki ihtiyaçlarını (değer ve yaratma gibi) doyummuş değildirler. Birçok kimse belli bir organizasyona ait olma arzusunu kısmen de olsa doyurabilmiştir. Fakat işbirliğinin iyi bir şekilde sağlanmadığı toplumlarda, kişi organizasyona ait olmaktan haz yerine sıkıntı duyabilir. Kendisinin bu ihtiyacını giderecek başka işyerleri ya da gruplar aramaya koyulur. Bu yüzden biçimsel organizasyona karşın biçimsel olmayan (gayri resmi) organizasyon türleri gelişmiş ve insan ihtiyaçlarının doyumunda önemli görevler yüklenmiştir (Eren, 2008, s.504).

Çalışanlar arasındaki ilişkiyi geliştirmenin ve iş doyumunu grup dinamiklerinden yararlanarak yükseltmenin diğer bir yolu takım çalışmalarına önem ve ağırlık vermektir(Telman ve Ünsal, 2004, s.46).

Grup aidiyetlerimize bağlı olarak kimlik algılarımız şekillenir. Benliğimize dair algılarımız grup aidiyetlikleri üzerinden etiketlendiği için ait olduğumu düşündüğümüz grubu olumlu görmeyi seçeriz. Çok memnun olmasakta çoğumuz işimizi sevdiğimizi düşünür. Sosyal karşılaştırma teorisinden hareketle gruplararası karşılaştırma yaparız. Bu karşılaştırma çoğunlukla göreceli ve tarafgir olmaktadır. Çünkü ait olduğumuz grubu üstün olarak algılamamız dolaylı biçimde benlik değerimize katkıda bulunduğundan, ait olunan grubu olumlu algılamak önemlidir (Arkonaç, 2001, ss.342-343).

İçinde bulunduğumuz grup kişisel ihtiyaç, istek ve beklentilerimizi karşıladıkça grubun normlarına uyma davranışımız bir başka ifadeyle gruba olan bağlılığımız artmaktadır (Uyargil ve ark., 2009, s.32).

Araştırmamızın örneklemini oluşturan denetimli serbestlik personeli değerlendirildiğinde özellikle denetim görevlileri açısından durum işin içeriği gereği daha çok bireysel görüşme ve raporlama üzerine kurulu olduğu için arkadaşlık ilişkilerinin iş doyumunda çok önemli rol oynamayacağı düşünülebilir. Ancak bir bütün halinde infaz işinin denetleme memurları, denetim görevlileri, şube müdürü, mahkeme... gibi pek çok zincirin halkasının uyumlu işleyişiyle gerçekleşeceği görülmektedir. Aynı zamanda yeni kurulan bir birim olduğu gözönünde bulundurularak işleyiş sırasında yaşanan tereddütler noktasında çeşitli kaynaklardan zaman zaman diğer şubelerde çalışan işgörenler, daire başkanlığı, işbirliği halinde çalışılan kurum ve kuruluşlardan görüş alınmaktadır. Hizmet içi eğitimlerde işgörenlerin birlikte katılımları, projeler üretmesi yine eşgüdümlü çalışmayı gerekli kılmaktadır.

#### **4.2.5. İletişim**

İletişim; ihtiyaç duyulan bilgi ve kaynaklara kolay ulaşımın sağlanması, çalışanlar arasında sistemli bilgi akışıyla işi kolaylaştıran bu sayede işgörenin işinden doyum almasını arttıran bir faktördür.

Bavelas'ın araştırmasına göre; en az merkezleşmiş biçime sahip olan haberleşme yapısı basit işlerde en fazla hataya neden olmaktadır (daire-çember ve zincir-sıralı şeklinde haberleşme). Bu hatalar yapı daha merkezleştikçe azalmaktadır. Merkezleşme arttıkça kimin lider olduğuna dair fikir birliği artmaktadır. Ancak merkezleşmenin arttığı gruplarda en çok doyum alan kişiler en fazla merkezde bulunanlardır. Diğerlerinde doyum ve moral düzeyi azalmaktadır (Eren, 2008, s.368).

Mead, kişilerin oluşturduğu sosyal örgütlerin en önemli yönünün başkalarına yaklaşmayı sağlayan iletişim ilkesi olduğunu söyler. Bunun anlamını, birey kendi varlığının bilincini ortaya koymak için başkasını kendi yerine, kendisini de başkasının yerine koymak olarak açıklar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.79). Bu yaklaşımın yani diğer bir adıyla empatinin ancak insanoğlunun gerçekleştirebileceği bir olgu olduğu üzerinde durulmaktadır.

Yine denetimli serbestlik değerlendirildiğinde [dssm@adalet.gov.tr](mailto:dssm@adalet.gov.tr) adresinden tüm denetimli serbestlik çalışanlarına mail yoluyla ulaşılabilmesi, UYAP (Ulusal Yargı Ağı Projesi) kapsamında işlerin bilgisayar ortamından kolaylıkla yürütülebilmesi, kaynaklara erişimin hızlanmış olması adalet sisteminin hızlanmasına yol açmaktadır.

#### **4.2.6. Fiziksel Çalışma Koşulları**

Diğer faktörlerle karşılaştırıldığında iş doyumuna katkısı daha az olmakla birlikte çalışma ortamının ısı, ışık, havalandırma, gürültü, temizlik, işin yapımında gerekli teknik ekipmanın yeterliliği, çalışma ve dinlenme saatlerinin dengesi iş doyumunda önemli etkenler arasındadır. Herzberg'in teorisinde belirtilen hijyen faktörleri olarak adlandırdığımız bu unsurların uygun ölçülerde bulunması iş doyumunu sağlamaktadır.

Melamed & Froom'un çalışması sonucunda; çalışma ortamında aşırı gürültünün varolması, ısının düşük veya yüksek olması, beden gücünün aşırı kullanımı, çalışma koşullarının tehlike ve risk içermesi doyumsuzluk yaratan fiziksel çalışma koşullarının başında gelmektedir. Çünkü bu tür olumsuz şartlarda organizma, aynı zamanda stresin ortaya çıkardığı vücut tepkilerini vermekte ve yaşanan gerginlikte iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır. Örneğin, yüksek gürültü düzeyinde çalışan işçilerde özellikle işin yapısı karmaşık ise kan basıncında yükselme ve iş doyumunda azalma görüldüğü saptanmıştır (Melamed & Froom, 2001, ss.182-195).

Denetimli Serbestlik şubeleri açısından değerlendirildiğinde yaşanan en büyük güçlükler arasında çalışılan binaların oda sayılarının yetersizliği, temizlik için personelin bulunmaması, iş yerine ulaşımın özellikle büyük şehirlerde güç olması nedeniyle yolda geçirilen sürenin uzunluğu, yemek gibi giderleri çalışanların kendi olanakları ile karşılaması gösterilebilir. Özellikle bireysel yapılması gereken görüşmelerin, bazı şube müdürlüklerinde henüz kişi ile güven ilişkisi kurulma aşamasında gerçekleştirilen ve tanıma ya da değerlendirme formunun doldurulduğu ilk görüşmelerin oda yetersizliği nedeniyle başka işgörenlerin hatta zaman zaman diğer görüşmecilerin yanında yapılmak zorunda kalınması zaman zaman sağlıklı değerlendirme yapmak için yeterince bilginin alınamamasına neden olurken aynı zamanda kişinin özel hayatın gizliliğini koruma ilkesi ile örtüşmemektedir. Dolayısıyla çalışma koşullarının iş doyumuna etkisi oldukça yüksektir.

#### 4.2.7. Yönetim Tarzı ve Denetim

Yönetimsel anlamda yetke; emir-kumanda yetkisi ve gücünü gösteren ve grubu oluşturan kişiler arasında hiyerarşik ilişkiler yaratarak psiko-sosyal bir farklılaşma meydana getiren bir kuvvet olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2008, s.376).

Eğitim ve kültür seviyesi, bilgi düzeyi gün geçtikçe artan işgörenlerin kendilerini sadece yönetilen olmaktan çok yönetime katılan olarak konumlandıkları gözlemlenmektedir. Ayrıca toplu sözleşme, işçi sağlığı-iş güvenliği, sendikal faaliyetler, uluslararası sözleşmeler gibi düzenlemelerde bu katılımı zaman zaman yasal zorunluluk haline getirmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişinin işgörelere olan güveni, olumlu tutumu, işgörelere kararlar katılımlarını sağlama, inisiyatif kullanımına imkan sağlanması, yapıcı geribildirimde bulunması, üslubu uygulamalarının işgörelere tarafından adil algılanması işten alınan doyum olumlu yönde arttıracak etkenlerdir.

***“Veriler, işgörelere kararlar katılma olanağına sahip olmasının hem iş doyumunu hem de işgörelere verimliliğini arttırdığını göstermektedir. Kendi işleri hakkında söz hakkı verilmesi, işgörelere şikâyet, devamsızlık ve israf oranlarını aşağıya çektiğini göstermiştir.”*** (Torun, 2007, s.88).

Diğer taraftan, işgörelere bürokratik yapının hâkim olduğu bir yapıda çalışmalarını, çekingenlik ve korku, işten doyumumsuzluk ve işten ayrılma gibi sonuçları beraberinde getirebilecektir. Bir diğer anlatımla, işgörelere merkeziyetçi yapıdan arındırılmış örgütlerde çalışmalarını, işte kalma eğilimlerini ve iş doyum düzeylerini olumlu yönde etkileyebilecektir. Aynı zamanda, bireylerin sahip olduğu işlerinin sürekli iş olanağı sağlamaması da, her an işten çıkarılma riski yaşayan işgörelere iş doyumunu üzerinde olumsuz etkiler bırakabilecektir (Avcı ve Karatepe, 2000, ss.102-107).

Yapılan araştırmalar, insana yönelik yönetici tipinin göreve/işe yönelik yönetici tipinden daha yüksek iş doyumuna yol açtığını ortaya koymaktadır. Çalışmada göreve dönük yöneticilerin astları; yöneticilerini çalışma amacına ulaşmada yardım eden, yükselme, ücret artışı ve benzer performansa ilişkin ödüllere ulaşmaya yardımcı olan kişi olarak algılanmaktadır. Öte yandan, insana dönük yöneticilerin astları ise yöneticilerini; samimi ilişkiler kuran, çalışanların kişisel sorunlarına eğilen, çalışanların kişisel ilgilerinin farkında



olan bir başka deyişle “yanında olan kişi” olarak algılamaktadır. İkinci tanımda belirtilen bu algılama, çalışanların doyum düzeyine etki etmektedir (Bartola & Brett, 2000, ss.88-93).

#### **4.2.8. Statü**

Statü; bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş ve çalışma arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür (Eren, 2008, s.517).

Genellikle insanlara iş yaptırmanın yollarından biri de ona yüksek statü tanımaktır. Bu noktada önemli olan; hiyerarşik değil, fonksiyonel statü vermek, yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılmasıdır. Bireylerin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme gereksinmesi, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.129).

Bilgiç, araştırmasında ücret ile iş doyumunu arasında pozitif yönde ilişki olduğunu saptamış fakat ücretin doğrudan iş doyumunun artmasında belirleyici olmadığını da belirtmiştir. Bilgiç’e göre; Türk işgörenlerde üst düzey ünvanlara yüksek ücret paralel gitmektedir. Dolayısıyla ünvanı olan ve yüksek ücret alan işgörenler görece düşük ünvanlı ya da ünvarsız işgörenlerden daha fazla işlerinden doyum almaktadır (Bilgiç, 1998, ss.549-557).

Kendimize dair algımız, değer yargılarımız, kendimiz hakkında geliştirdiğimiz inançlarımız toplum tarafından verilen geribildirimlerle, atıflarla şekillenerek kendi hakkımızdaki kanaatimizi oluşturmaktadır. Ayrıca zamana ve duruma bağlı olarak bu kanaat farklılaşabilmekte, değişebilmektedir. Çeşitli rollerde olan insan eş, anne/baba, işgören, işveren gibi kimliğini tanımlarken içinde bulunduğu koşullarla dikkate alınır. İşgören olarak çalıştığı kurumun piyasadaki imajının olumlu olması da kişinin varolan statüsünden duyduğu memnuniyet hissini arttıracaktır.

#### **4.2.9. İşin İçeriği**

Örgütler kurumsallaşmak amacıyla iş analizi yaparak iş gerekleri ve iş tanımlarını elde ederek uygun işgören seçiminde bulunma yöntemini tercih ederler. Kazan-kazan prensibinde olduğu gibi aynı şekilde bu işgören açısından memnuniyet duyarak çalışabileceği ve doyum

alacağı iş ortamı sağlayarak hem çalışan hem örgüt açısından iki yönlü fayda sağlar. İşe uygun işgören, işgörene uygun iş olması halinde karşılanan denge ile örgütün işgören devir hızı düşecek ve maliyet (yeni çalışan alma, eğitim verme v.b.) üstünlüğü sağlanacaktır.

Özel sektörle karşılaştırıldığında kamu sektöründe işgücü devir oranı oldukça düşük olmakla birlikte işe uygun işgören, işgörene uygun iş olmaması halinde kişi işten ayrılmayacak ancak belki devamsızlığı artacak, monotonlaşmanın etkisi ile dikkati azalacak ve dikkatsiz çalışma nedeniyle hata miktarı yükselecek sonuçta iş doyumu düşecektir.

Belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin özelliklerine göre yetersiz olması veya işin standartının yüksek olması ağır iş yükü olarak tanımlanmaktadır ve bunlar çalışan üzerinde stres yaratan faktörlerdir. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yarattığı herkes tarafından bilinmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.190).

Bir işin aynı tempoda ve sürekli tekrarlanarak yapılmasının verdiği yorgunluk ve bıkkınlık durumlarına kısaca monotonluk adı verilmektedir (Eren, 2008, s.253).

Monotonluğu Gidermeye Yönelik Aşağıdaki Önlemler Alınabilir:

- İş Genişletme; bir işgörenin yalnızca tek bir iş üzerinde uzmanlaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek yapmasıdır (Eren, 2008, s.257). Aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için bir işgöreni tek ve küçük iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gidilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.139).
- İş Rotasyonu; işgörenin değişik işlerde çalıştırılması yoluyla monotonluğun azaltılması ve pek çok değişik iş hakkında bilgi, beceri sahibi olması sağlanabilir (Eren, 2008, s.257).
- İş Zenginleştirme; birbirinden farklı nitelikte işler dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılır ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenir. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olacak ve işlerine karşı çalışma isteği artacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s.140).

- İşin yapılma hızının değiştirilmesi,
- İşgörenin oluşturduğu parçanın üretilen ürünün içindeki yerini görerek işinin kişi için daha anlamlı kılınması,
- İş yeri fiziki şartlarının iyileştirilmesi,
- Çalışma ve dinlenme sürelerinin dengelenmesi,
- Çalışma sırasında müzikten faydalanılması, çalışılan ortamın renklerinin uygunluğunun seçimi,
- İşin gerçekleşmesi gereken kısmının işgören açısından başarabileceği küçük adımlara bölünmesi suretiyle her bir aşama gerçekleştiğinde kendine güven kazanması, işin tamamlandığı başarıldığı duygusu yaratma,
- Yapıcı geribildirim verilerek aksayan yönlerin giderilmesi üzerine görüşmeler gerçekleştirilmesi gibi çeşitli yöntemleri örgütler işgörenlerinin iş doyumunu arttırmak için kullanabilmektedir.

*“Sorumluluk ve yetki devri olarak tanımlanan personel güçlendirme konusu ve iş tatmini ile ilgili olarak 1996 yılında Eylon ve Au ve yine aynı yıl Speitzer tarafından yapılan araştırmalar sonucunda personel güçlendirmenin, kişinin yaşı, cinsiyeti, etnik kökeni, öz-güveni, öz yeterliliği, güdülenme ihtiyaçları ve kültürel geçmişi ile yakın ilişkili olduğu bulunmuş iş doyumuna direkt etkisi olduğu saptanmıştır. 1987 yılında yapılan bir çalışma sonucunda, işletme içindeki bireyin eğitim düzeyi ve kıdemi arttıkça yöneticileri tarafından güçlendirilmeyi kabullenmesinin de o oranda arttığı ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca güçlendirilmiş bireylerin iş tatminlerinin arttığı, işletme üretimine ve başarısına daha çok katkıda buldukları saptanmıştır. Öz-yeterlilik hangi faaliyetlere girişeceğimizi, ne kadar çaba harcayacağımızı ve o görevi tamamlamak için ne kadar dayanacağımızı anlamak için önemlidir.” (Işıkhan, 1996, s.118).*

#### 4.2.10. Ücret Düzeyi

İşgörenin ihtiyaçlarını karşılaması ve çalıştığı için emeği karşılığında ücret alması hem bireysel anlamda iş doyumunu sağlayan bir araç hem de iş piyasasında örgütler arası rekabetin en önemli unsurudur.

*“Motivasyon süreç kuramları grubunda yer alan Lawler Porter modeline göre, ücretin tatmin üzerindeki etkisi, algılanan ücretle, çalışanın inancına göre kendisine ödenmesi gereken ücret arasındaki farka göre belirlenmektedir. Buna göre, algılanan ücretin ödenmesi gereken ücrete eşit olması, tatmin sağlamakta, az olması da tatminsizliğe yol açmaktadır.”* (Tosun, 1981, s.64).

Süreç kuramlarının her birinde Adams’ın Eşitlik teorisinde olsun Lawler Porter modelinde olsun işgörenin sarfedeceği emek karşılığında beklentisi vardır. Ücret yani emek karşılığında elde edilen gelir oldukça önemli bir doyum unsurudur. İşgörenin algısındaki kendisine verilmesi gereken ücret ile gerçekte verilen real ücret karşılaştırılarak aradaki farka göre çalışanın hissettiği doyum oranı şekillenecektir. Kişinin kendisine uygun bulduğu ücret ile ödenen ücret örtüşmesi halinde doyum sağlanırken dengesizlik ve ücretteki adaletsizlik algısı iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir.

Kurumsallaşmış örgütlerde iş analizlerinin yapılması, iş tanımı ve gereklerinin oluşturulmasının paralellinde ücret değerlendirme kriterleri oluşturulmaktadır. Kullanılan modele bağlı olarak (puanlama- faktör karşılaştırma- Hay Group analizi v.b.) kişinin yetkinlikleri doğrultusunda ücret bant aralıkları belirlenir. İşgörenler arasında ücret adaletsizliği algısının oluşmaması için tercih edilen performansa bağlı ücret değerlendirme sistemleri işgörenlere de geribildirim verilmesi nedeniyle kamu sektöründe kullanılan gizli sicil ile karşılaştırıldığında çok daha nesnel yöntemlerdir.

Ayrıca özel sektörde ücret; prim usulü, akort, parça başı, kardan pay alımı, komisyon, ikramiye gibi çeşitli şekillerde verilerek teşvik aracı olarak kullanılmaktadır.

Kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin incelendiği araştırmada; kamu çalışanlarında, manevi ödüllerin yöneticilerde, parasal ödüllerin işgörenlerde daha çok motivasyon sağladığını saptamışlardır. Kamu çalışanlarının hemen hepsi, yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde iş doyumunu arttırdığı ve işe karşı olumlu motivasyon sağladığı bulgusuna ulaşmışlardır. Aynı araştırmada, kamu çalışanları ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin bir kurumdaki en önemli huzursuzluk nedeni olduğunu söylemişlerdir. Araştırmaya katılan kamu çalışanları yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının varlığının, yüksek bir motivasyon sağlayacağı noktasında birleşmişlerdir. Yani kişisel ve kurumsal kariyer planının ve terfi imkânlarının önemi anlaşılmaktadır. Ayrıca araştırmada çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli bulduklarını ve bu özelliğin işgörenlerin işe karşı motivasyonlarını sağlamada önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir (Öztürk ve Dündar, 2003, ss.64-65).

Ücret, iş doyumunun önemli fakat çok fonksiyonlu faktörü olarak kabul edilir. Para, insanların sadece temel ihtiyaçlara ulaşmalarını sağlamaz, aynı zamanda onlara daha iyi bir statü ihtiyacından doğan doyumunu da sağlar. İş görenler, genellikle ödemeyi yönetimin, kendilerinin o kuruma olan katkılarına bakış açılarının yansıması olarak görürler. Ücret sistemi ne kadar adil ve iş görenin beklentilerini ne kadar çok karşılıyorsa, o kadar fazla iş doyumuna neden olmaktadır.

Denetimli Serbestlik çalışanlarının da kamu görevlisi olduğu düşünüldüğünde ister istemez aldıkları ücreti yeterli bulmadıkları, özellikle geçim şartlarının daha da zorlayıcı olduğu anketin yapıldığı büyük şehirlerde (kimi zaman birkaç taşıt değiştirilerek gidilen yol, yemek v.b.) çalışan ve can güvenliği riski taşıyan bir işi gerçekleştiren işgörenlerin aldıkları ücreti diğer kamu görevlilerinin aldıkları ücretle ve yaptıkları işin riskini diğer kamu görevlilerinin işlerinin riskleri ile karşılaştırdıklarında ücret adaletsizliğinin olduğunu düşündüklerini söylemektedirler. Dolayısıyla denetimli serbestlik şubelerinde görev yapan işgörene ücret artışı yapılmasında ziyade benzer statü ve şartlarda çalışan kamu görevlilerinin aldıkları ücrete eşitlenmeleri ve yan hakların sağlanmasının (yıpranma tazminatı, erken emeklilik v.b.) iş doyumunu arttıracığı düşünülmektedir.

Yapılan araştırmalar göstermektedir ki; özellikle gelişmiş ülkelerde çalışma hayatının sonlarına yaklaşmış ya da kariyerinde ilerlemiş kişiler için ücret faktörünün iş doyumuna etkisi azalmaktadır. Çalışma yaşamının sonlarında kişileri düşündüğümüzde içinde bulunduğu Şartlardan duyduğu menuniyet artık içinde bulunduğu Şartları değiştirebileceğine dair olasılığının kalmamasından kaynaklanıyor olabileceği gibi diğer bir açıdan ücret açısından doyumuna ulaşmış dolayısıyla kişi için iş doyumunu sağlayan birincil unsur olan ücretin yerini psikososyal faktörlerin (statü, nvan, başarı v.b.) aldığı da düşünülebilir.

#### 4.2.11. Terfi ve İlerleme Olanakları

*“İşgörenin çalışmaya başladığı pozisyondan daha st mevkiye getirilmesi terfi olarak adlandırılmaktadır. Gelişim göstermesi için kişiye gayret sarfetmeye motive eden faktörlerden birisi de değişime olan inançtır. İlerleme imkn ve buna paralel ücretinde artış olmayacağını düşünen çalışan işinden memnuniyetsizlik hissedecektir. Aynı zamanda yükselmek daha az tekrar gerektiren iş yapmak anlamına gelmektedir. Memnuniyetsizlik içinde bulunduğu Şartları değiştirme, farklı fırsatlar ve arayışlar içine girme davranışları olarak ortaya çıkabileceği gibi, çalıştığı yerde yıkıcı davranışlar sergileme alet, makinelere zarar verme ya da çevresindeki insanları kırma, huzursuz etme, Şikâyet etme gibi davranışlarla da kendini gösterebilir.”* (Ceylan, 1998, s.79).

Öztürk ve Dündar, kamu çalışanlarını motive eden faktörlerin belirlenmesine yönelik yaptıkları çalışmada; araştırmaya katılan kamu çalışanlarının yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasını yüksek bir motivasyon sağlayacağı noktasında birleşmişlerdir (ztrk, ve Dündar, 2003, s.65).

Denetimli Serbestlik personelinin iş doyumunu incelemek üzere gerçekleştirdiğimiz araştırmada da sonuçları incelendiğinde Minnesota İş Doyumu leğinde iş yerinde terfi imknlarına işaret eden 14. sorunun büyük bir çoğunluk tarafından en düşük puan olan “1” puan verildiği ve iş doyumunu düşüren bir dışsal faktör olarak dikkat çektiği belirlenmiştir. Kişiler ilerleme imkânlarının olmadığını düşünmektedirler.

***“İş doyumunu açısından yükselme olanağı ücretten daha etkilidir. Terfi etmek birey için maddi destek olmasının yanı sıra bireyin sosyal statüsünü de yükseltmektedir. Bireyin yaptığı işte başarılı olması halinde terfi etmesi doyumunu artıracaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması, yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi başarılı olduğuna inanan bireyin iş doyumunu olumsuz yönde etkileyecektir”*** (Erdoğan, 1996, s.240).

Özellikle örgüt politikası olarak örgüt içinde terfi olanağı sağlanıyorsa ve yine ücret faktöründe olduğu gibi terfi politikasında da adil tutum sergilendiğine dair işgörenin algısı oluştuysa işgörenin iş doyumunu yükselecektir.

Sırası gelmişken bu noktada tekrar cinsiyetler arası farka değinmek yerinde olacaktır. Kariyer yolunda ilerlemek isteyen özellikle yönetici pozisyonu için çalışan kadın işgörenin önünde açıkça görünmeyen ancak aşılamayan ve yükselmesini önleyen ve literatürde; “Cam Tavan Sendromu (GLASS CEILING)” olarak tanımlanan bir takım engeller vardır. Bu ayrımcı engeller sadece kadınları tanımlamakla kalmayıp artık kapsamında azınlık erkekleri de barındırmaktadır (Karaca, 2007, s.51).

Kamu sektöründe görevde geçen süre ile paralel artan kıdem ve yıllık sicil değerlendirmesi sonucunda, özel sektörde ise genelde yıllık (3 aylık, 6 aylık gibi çeşitleri de mevcut) performans değerlendirmesi sonucunda kişilerin kariyer yolunda ilerlemeleri sağlanmaktadır.

İşgörenler, çalıştıkları işlerinde yükselme olanakları da isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip deneyim kazandıkça, iş tekdüze ve monoton gelmekte, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulmaktadırlar. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Şu halde, yükselme işyerinde bir teşvik yani güdüleme aracıdır (Eren, 2008, s.515).

Terfi faktörü ile ilişkili sayabileceğimiz ve işten alınan doyumda rol oynayan ve “Plato Durumu-Durgunluk Devresi” olarak adlandırılan bir başka faktörden de söz edilen kaynaklara rastlanmıştır. Kişinin kendini plato durumunda hissetmesi içsel bir unsur olarak kabul edilmekle birlikte doğrudan terfi ile alakalı tanımlanması nedeniyle bu başlık altında ele alınacaktır.

*“Plato durumu, insan yaşamının değişik cephelerinde değişik biçimlerde oluşan bir duygusal durgunluk devresidir. İnsan bu devrede duygu olarak; mutsuz değildir fakat mutlu da değildir. Kişi, gerçekten mutsuz olsa bu durumun farkına varması ve değişiklik yapması daha kolaydır. Çünkü olumsuz duygu baskın olduğu zaman insan bu durumu değiştirmeye daha fazla güdülenir. Ancak insanların çoğu, acıları belli bir düzeye gelinceye kadar durumlarında belli bir değişiklik yapmamaya eğilimlidir. Plato durumu nötr bir durumu ifade eden basit bir fenomendir. Bu devrede insana açık seçik bir problemi var gibi gözükmez ancak bir şeylerin tam olmadığı duygusu hakimdir. İnsan, ancak bu duruma girdiğinin farkına vardığı zaman yaşamının bundan sonraki dönemi yapılandırır.*

*Örgüt içinde terfi edilebilecek pozisyonlar, adaylar kadar hızlı artmamaktadır. Bu durum insanların, iş yaşamında mutsuzluğun bir sonucu olarak plato durumuna daha erken yaşlarda girmesine neden olmuştur. Temelde gerçek olan, örgütte çalışan çok sayıda kişi olunca ve terfi edecek pozisyonlar yeterli sayıda olmayınca plato tuzakına düşme olasılığının artmasıdır. Yaşamı devamlı başarılarla dolu olan bir insan için tırmanmanın sona erdiğinin farkına varmak depresif bir durumdur”* (Telman ve Ünsal, 2004, ss.30-38).

#### **4.2.12. Sosyal Güvence ve İş Güvenliği**

İş güvenliği; işyerini sağlığa zarar verici şartlar ve işin yürütülmesini engelleyen tehlikelerden arındırmaktır (Eren, 2008, s.514).

Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Burada sözü edilen güvenlik önlemlerinin bazıları, hükümet tarafından yasal birer zorunluluk haline bile getirilmiştir. Fakat örgüt politikaları bunları daha yararlı biçimlere sokabilir ve teşvik aracı olarak kullanabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle personelin işinden memnun olmasına ve doyum hissi duymasına yardımcı olunur (Eren, 2008, s.514).

Probst & Brubaker’ın çalışma sonuçlarına bakıldığında; iş güvenliğini düşük olarak algılayan çalışanların güvenlik motivasyonlarının ve söylenenlere uyma davranışlarının azaldığı ve bunun sonucunda işyeri kazalarında artışların olduğu bulunmuştur (Probst & Brubaker, 2001, ss.139-157).



Maslow'un teorisindeki basamaklar göz önüne alındığından da ücret, iyi çalışma şartları temel fizyolojik ihtiyaçlar basamağına, sigorta, emeklilik hakkı, güvenlik ihtiyacı basamağına, sorumluluk verilmesi, itibar, saygı ve statü basamağına karşılık geldiği görmekteyiz. (Güney, 2008, s.356).

Aynı işletmeye uzun süre hizmet edeceğine dair bilgisi olan işgören (tıpkı kamu çalışanlarında olduğu gibi) belirsizlikten uzak olarak geleceğe yönelik tasarımlar oluşturabilecektir. Aynı şekilde endişelerden de uzak olduğu için işine karşı olumlu duygular hissedecek ve bu da iş doyumunun artmasına yol açacaktır.

Örgütün sağladığı sosyal haklar işgörenin iş doyumuna katkı sağladığı gibi örgütün toplumsal imajını da etkilemekte ve piyasadaki işgücünün daha olumlu fırsatlar sağlayan örgüte yönelik talep oranını arttırmaktadır.

Öyle ki kamu sektörü öncesinde çalışanlarına sağladığı emekli sandığından kaynaklanan sağlık olanakları nedeniyle (üniversite hastanelerinden yararlanma gibi) oldukça cazipken değişen tüm çalışanların Sosyal Güvenlik Kurumu çatısı altında toplanması ile bu çekiciliğini yitirmiştir. Ayrıca işin doğası gereği taşıdığı riskleri olabildiğince ortadan kaldıran olanaklarla iş güvenliğinin sağlanması yine işi ve örgütü çekici kılmaktadır. Öyle ki Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde 2. önem sırasında yer alan güvenlik (emniyet) ihtiyacı kişinin işinden doyum almasında oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

Ücret faktöründe de söz edildiği üzere; denetimli serbestlik şubelerinde görev yapan işgörelere yıpranma tazminatı, erken emeklilik gibi yan hakların sağlanmasının iş doyumunu arttıracığı düşünülmektedir. Ancak yine de kamu sektöründe çalışmanın sağladığı ekonomik güvenlik ve işini kaybetme riskinin özel sektörle karşılaştırıldığında oldukça düşük olması halen kamuda görev yapmayı çekici kılmaktadır.

Gerekli ve yeterli şekilde güvenlik önlemlerinin sağlanması işgörende önemsendiği ve kendisine değer verildiği hissini oluşturacaktır. Önemli olduğunu düşünen işgören işini daha iyi yapmak için çaba sarfederken hem verimi artacak hem de işinden keyif alacaktır. Kendisine değer verildiğini düşünen işgörenin yönetimi de kolaylaşmaktadır. Bunun aksine işgören iş güvenliğinden yoksun şartlar altında çalışıyor ve işinden ayrıldığında sosyal ve ekonomik olarak çok şey kaybediyorsa bu kişinin yönetimi zorlaşır.

*“Gerek sürekli bir maddi unsurun sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, verimliliğin (prodüktivitenin) artışında doğrudan etkili değildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalacağı doğaldır. Tersine güvenlik duygusu altında çalışan kişiler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği de böylece artmış olacaktır.”* (Eren, 2008, ss.514-515).

1919 yılında kurulmuş olan Uluslararası Çalışma Örgütü, ILO (International Labour Organisation), insan haklarının, sosyal adaletin ve çalışma haklarının iyileştirilmesi için çalışan bir Birleşmiş Milletler ihtisas kuruluşudur. Türkiye ILO’ya 1932 yılında üye olmuştur. ILO anayasasında; *“Herhangi bir ülkenin, emeğin insani koşullarını benimsememesi, kendi ülkelerindeki durumu iyileştirme isteğinde olan diğer ülkeler için bir engel teşkil edecektir.”* maddesi ile işgörenin korunması amaçlanmaktadır.

(<http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/index.htm>, 07.05.2010).

#### **4.2.13. Liderlik Tarzı**

Liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2008, s.431).

Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir. Lider ise bağlı bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, ss.173-174).

İşgörenin eğitim düzeyine, deneyim, bilgi, beceri ve yeteneklerine göre yönlendirmeler farklılaşmakla birlikte yöneticide olması gereken vasıflar arasında da sözü edilen yapıcı geribildirimde bulunma, işgöreni destekleme, yönlendirme gibi özellikler liderden beklenen davranışlardır.

Liderlik, toplumu oluşturan bireyleri bir araya toplayıp, belirli amaç ve hedeflere yöneltme yeteneği ise işletme açısından liderlik; işgörenleri işletmenin hedefleri etrafında toplayabilme ve onların verimli çalışmalarını sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Güney, 2008, s.372).

Liderin tutumuna ve davranış tarzına bağlı olarak genelde; doğal, otokratik, katılımcı, demokratik ve destekleyici gibi sınıflanan, yaklaşım ve tutuma bağlı çeşitli liderlik tarzları bulunmaktadır.

Kurt LEWIN'in klasik otokratik, demokratik, liberal lider sınıflandırmasına karşın J.M.Burn ve B.M.Bass yaptıkları araştırmalar ile yeni bir ayrıma işaret etmiştir. Bu ayrım; geleneklere ve geçmişe daha bağlı Transaksiyonel liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük Transformasyonel liderlik biçimlerini gündeme getirmiştir. Transaksiyonel liderlik ile Transformasyonel liderlik biçimi ayrımını, ***“Transformasyonel liderler astlarını veya izleyicilerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Devletler açısından da yönettiği ülkelerin makûs talihlerinde yaptıkları reformlarla transformasyonel lider olanların sayısı epeyce fazladır. Bunların arasında modern Türk devletinin kurucusu M.K. ATATÜRK sayılabilir.”*** örneği ile açıklamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, ss.460-461).

İşletmelerde demokratik bir yönetim anlayışı oluşturan, işgörenlerin kişiliğine, yaptığı işe saygı gösteren ve değer veren, işgörenin işi ile ilgili konularda görüşünü alan ve alınacak kararlara katılımı sağlayan, yöneticiler ile işgörenler arasında açık kapı ve bilgi akışı sistemi uygulayan bir liderlik tarzının benimsendiği örgütlerde çalışanların iş doyumlarının arttığı saptanmıştır (Akıncı, 2002, ss.24-37).

Liderler ve astları arasındaki etkileşimi sosyal değiş tokuş süreci kapsamında açıklamakta mümkündür (Telman ve Ünsal, 2004, s.72). Liderler astlarına deneyim, bilgi, beceri gibi işle ilgili destek, ilgi, anlayış gibi ilişkiyle ilgili çeşitli kaynakları sunar. Bunun karşılığında da çalışanların saygı, bağlılık, sorumluluk alma gibi kaynakları sağlamasını beklerler. Dolayısıyla, amirlerin çalışanlarıyla kurmuş olduğu iletişim olumlu örgütsel sonuçlarla yakından ilişkilidir (Özarallı, 1997, s.74).

Son yıllarda liderlik kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda, liderlerin taşımaları gereken özelliklerin arasında duygusal zekânın da yer alması gerektiği üzerinde durulmaktadır. *“Salovey ve Mayer, duygusal zekâyı sosyal zekanın bir alt boyutu olarak görerek, kendinin ve diğerlerinin duygularını farkına varma, onları ayırt etmesi ve bu bilgiyi düşünce ve hareketleri yönlendirebilmede kullanabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Wong & Law, 2002 yılında Hong Kong’ta kendi geliştirdikleri zeka ölçeğini kullanarak liderlerin duygusal zekasının, izleyenleri arasında daha fazla iş doyumuna yol açtığını bulmuşlardır. Duygusal zekanın 4 boyutu olarak; duyguların değerlendirilmesi ve anlatımı, diğerlerinin değerlendirilmesi ve anlaşılması, kendi duygularının psikolojik stresten kurtulmak üzere kontrolü, duyguların yapıcı etkinlikler ve kişisel performansı desteklemek üzere kullanılması.”* sayılmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, ss. 44-45).

#### 4.2.14. Örgüt Kültürü

Örgütler farklı kültür mozağine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bireylerin tümü görevsel ve mesleksi norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına ve zamanla paylaşılarak yazısız kuralların yerleşmesine yardım eder. Bu oluşuma “örgüt kültürü” adı verilmektedir (Eren, 2008, s.135).

Örgütü oluşturan bireylerin paylaşılan sembolik ve yazılı olmayan normlar etrafında ve belirli amaç doğrultusunda içsel olarak bütünleştiği ve dış çevreye karşı da hem ortak kimliğini ifade eden hem de savunma kalkanı olan özelliklerin tümü örgüt kültürüdür. Örgütü oluşturan bireylerin bir çember olduğunu düşünürsek her bir işgörenin kendisini o çemberin içinde ya da zincirin bir halkası olarak hissetmesi önemlidir.

Örgütün yapısı, politikası, misyonu, vizyonu, hedefleri ve amaçları, stratejisi doğrultusunda şekillenen örgüt kültürü oradaki işgörenlerin ortak paylaştıkları kurallar takımı olarak isimlendirilebilir. Örgüt kültürüne uyumlu işgören seçimi sonucunda sağlanan iş doyumunu ile artan verim örgüt lehine olacaktır. Geniş anlamda yaşanan toplumda dar anlamda ise çalışılan örgütte paylaşılan norm ve değerler sayesinde kişiler kendilerinden beklenenler konusunda fikir sahibi olurlar.

Örgüt iklimi; örgüt üyeleri tarafından yaygın biçimde paylaşılan, örgüt özelliklerine ilişkin kalıcı algılardır. Genellikle örgüt iklimi ve örgüt kültürü terimleri bir arada kullanılsa da iklim örgütün kısa dönemli, kültür ise uzun dönemli özelliklerine karşılık gelir. İklim, orta ve alt kademe yöneticiler tarafından, kültür ise üst düzey yöneticiler tarafından belirlenir. İklimin değiştirilmesi kültüre göre daha kolaydır. Örgüt yapısıyla ilgili faktörler daha nesnel bir gözle incelenebilse de örgüt iklimi öznel değerlendirmeye daha açıktır (Telman ve Ünsal, 2004, ss. 52-53).

Örgütün kültürünü benimseyen işgörenlerin birlikte çalışma disiplini benimsemesi örgütü de çalışanı da güçlendirecek, uyumlu çalışma sonucunda birlikte çalışılması gereken alanlarda ekip çalışması verimli sonuçlar doğuracak, zincirin halkaları gibi birbirlerine kenetlenecek, “biz” duygusu oluşumuna katkıda bulunarak paylaşımı teşvik edecek ve aynı zamanda her bir çalışanın yaşadığı iş doyumunu artacaktır. Örgüt içinde kararlara katılım, sağlıklı iletişim ve örgütsel bilgi akışı, demokratik yönetim tarzının benimsenmesi, nesnel performans değerlendirme kriterleri sonucunda sağlıklı ücret değerlendirme yapılması gibi örgütsel işleyişin ve yapının pek çok faktörü örgütün paylaşılan kültürünün güçlü olmasını sağlayacak dolayısıyla işgörenin doyumunu etkileyecektir.

Kişi yaptığı işin bütün içerisindeki anlamını kavramak istemesi gibi kendisini de bireysel anlamda bütün içindeki parça olarak anlamlandırma ihtiyacı hissetmektedir. Aksi takdirde yani örgüt kültürünün zayıf olması halinde ekibin zayıf olan bağlılığı bir kuşku, şüphe ile zedelenecek oluşan kopukluk iş verimini dolayısıyla işgörenin işten aldığı doyumunu azaltacak hatta bazı durumlarda yok edebilecektir.

## 5. İŞ DOYUMSUZLUĞUNUN SONUÇLARI

İnsan; psikolojik, fizyolojik, kültürel, ekonomik çok çeşitli yönleri nedeniyle multidisipliner bakış açısı ile değerlendirilmektedir. İşgören rolündeki insanın doyum almaması birtakım sorunlara ve iş ile ilgili (işin niteliği, koşulları, ekonomik getirisi, çalışma süresi, sosyal statüsü v.b.) şikâyetlere yol açmaktadır.

Nasıl ki hastalıkların teşhisine yardımcı olan tanı kriterleri varsa iş doyumsuzluğunun da üzerinde fikir birliğine varılan birtakım bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Elbette sonuçlar kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

İşgören duygusal-düşünsel boyutta işi hakkında oluşan algısı ve işine yüklediği anlam çerçevesinde davranışlar sergiler. Şayet beklentilerinin karşılanmadığını düşünüyorsa işinden duyacağı doyumsuzluk işgörenin uygun olmayan davranışlar sergilenmesine neden olabilir. Doyumsuzluk yaşadığı yönündeki algısı zamanla yerleşen bir düşünce halini alması durumunda işgören kısır döngü gibi isteksiz çalışacak, isteksiz çalıştığı için hata sayısı artacak, olumsuz geribildirim alacak, verimi düşecek dolayısıyla doyumsuzluğu daha da artacaktır.

Doyuma ulaşmayan arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireylerde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olabilmektedir (Telman, 1988, s.117). Beklentilerin karşılanamaması sonucunda ortaya çıkan iş doyumsuzluğu, bireylerde birtakım duygusal ve davranış bozukluklara yol açabilir. Çoğunlukla doyumsuzluk yaşayarak çalışanlar; uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi yakınmalardan söz etmektedirler. İş doyumsuzluğu kişinin hayatında kısır döngüler yaratacak birçok belirtilere neden olabilir.

***“Örgütte işlerin yolunda gitmediğini gösteren en iyi kanıt iş doyumunun düşük olmasıdır. İş doyumsuzluğu gizli biçimlerde işin yavaşlamasına, iş başarısının ve verimliliğinin düşmesine, işe bağlılıkta azalmaya, isteğe bağlı işgücü devir oranının, iş kazalarının ve iş şikâyetlerinin artmasına neden olmaktadır.”*** (Baştemur, 2006, s.62).

Aynı zamanda işinden doyum sağlayamayan işgören kendisinden beklenen davranıştan sapmalar gösterebilir. Dışavuran davranışta saldırgan davranabileceği gibi pasif olarak direnç

de gösterebilir. Bilinçli devamsızlık yapabileceği gibi hissettiği doyumsuzluk nedeniyle farkında olmadığı psikosomatik rahatsızlıkları (örneğin; migren, ülser v.b.) öne sürerek sık sık doktora gitme yoluyla devamsızlıkta bulunabilir.

Yorgun ve işinden doyum almayan işgörenlerde tutum değişiklikleri ortaya çıkmaktadır. Bunlar arasında; olumsuz olarak tanımlanan ast üst çatışmaları, işe geç gelme, işi savsaklama, işin yerine getirilmesi için kullanılan materyallere zarar verme, grev, sabotaj gibi eylemlere başvurma eğilim ve davranışları sayılabilir (Telman, 1988, s.115).

İş doyumsuzluğu hem bireysel hem örgütsel açıdan bir takım istenmeyen sonuçlara neden olduğu için konu üzerine yapılan çalışmalar iş doyumsuzluğunun nedenlerini belirlemeye ve doyumsuzluğu gidermeye yönelik geliştirilmektedir.

Dereli; işgörenin hayal kırıklığı yaşamaması halinde vereceği tepkileri yapıcı ve savunma amaçlı olarak ikiye gruba ayırmıştır. Yapıcı olarak gösterilen tepkiler arasında; yargıların tasfiyesi (sublimation), çabanın arttırılması (increased effort), özdeşleşme (identification), dengeleme (compensation), amacı yeniden yorumlama ve saptama (reinter pretation), başka faaliyetlerle ilgilenme olarak (flight to activity) sıralanır. Savunma amaçlı gösterilen tepkiler arasında ise; bahane bulma (rationalization), başkasını suçlama (projection), tepki yaratma( reaction formation), baskı altına alma, unutma (repression), geçmişe dönüş ( regression), saldırganlık (agression), vazgeçme-çekilme (withdraval), dikkat çekme ve hayal kurma gibi tepkilerin açığa çıkabileceğinden söz eder (Dereli, 1981, ss. 208-214).

### **5.1. İş Doyumsuzluğunun Birey Açısından Sonuçları**

İş doyumsuzluğunun birey açısından sonuçlarını psikolojik doyumsuzluk ve sağlık sorunları alt başlıklarında inceleyeceğiz.

### 5.1.1 Psikolojik Doyumsuzluk

Savunma mekanizmaları; *“Gelişimi boyunca insan çok çeşitli engellenmelerle karşılaşır ve çeşitli çatışmalar yaşar. Tüm bunlara karşı kişinin ruhsal bütünlüğünü devam ettirebilmesi için kendisini koruması, savunması gerekir. Bu savunma işlevini “ego” yani benlik katmanı üstlenmiştir. Bilinçli düzenekler başa çıkma stratejileridir, oysaki savunma mekanizmaları genellikle bilinçdışı süreçlerdir.”* biçiminde tanımlanır (Kocabaşoğlu, 2002, s.87).

Engellemelere yol açan faktörler kimi zaman elle tutulur somut olaylarken kimi zaman ise soyut olabilmektedir. Kişinin kullanabileceği savunma mekanizmaları arasında; bastırma, yadsıma, içe atım, bölme, çözülme, yer değiştirme, kendine yöneltme, akla uygunlaştırma, karşıt tepki kurma, düşünselleştirme, yalıtma, döndürme, somutlaştırma, yapma bozma, saplanma, gerileme, düş kurma, özdeşim, yansıtımlı özdeşim, yüceleştirme olabilmektedir(Öztürk, 2001, ss.55-72).

Ulaşmak istediğimiz amaçlara varmamıza engel olan faktörler ve müdahaleler psikolojik doyumsuzluğun kaynağı ve anormal davranışlarda bulunmanın nedeni olurlar. Yaşanan her çatışma ve engellenmenin birey üzerinde baskı oluşturması doğaldır. Ortaya çıkan engel ve müdahalelerin doyumsuzluk engellenme (frustration) dediğimiz durumu doğurup doğurmaması bir taraftan bireyin sabrına, katlanma gücüne ve geçmişte bu gibi olayların olup olmamasına, diğer taraftan da sözkonusu engel ve müdahalelerin şiddet ve devamlılığına bağlıdır (Eren, 2008, s.250).

İş doyumsuzluğu; tembellik, edilgenlik, değişime direnme, sorumluluk almama, gerçekçi olmayan ekonomik talepler gibi davranışsal sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Kitapçioğlu, 2003, ss.27-33).

İş doyumsuzluğunun psikolojik sonuçları için yapılan sınıflandırmalar çok çeşitli olmakla birlikte gerekli görülen noktalar 4 temel alt başlık altında incelenmiştir (Eren, 2008, ss.250-252).



### 5.1.1.1. Saldırgan (Agressif) Davranışlar

Saldırganlık dürtüsü, doyum sağlayan veya doyum veren bir nesnenin elde edilmesini önleyen engellere karşı ortaya çıkar (Öztürk, 2001, s.63).

Saldırganlık davranışının yöneltildiği nesne dışarıdaki bir unsur olabildiği gibi kimi zamanda kişi kendine yönelterek kendi kendine zarar verme yolunu seçebilir. Saldırgan davranış, bu davranışı besleyen öfke gibi duygusal öğelerle pekişiyorsa en uçta yer alan fiziksel şiddet uygulamaya kadar varabilir.

Birey önünü tıkayan engelleri, normal yollardan halledilebilir bir sorun olarak değil, zor kullanma ile ortadan kaldırılacak bir engel olarak gördüğü durumlarda saldırgan davranışlara yönelir. Bu tür zor ve şiddet hareketleri bireyin önünü tıkayan nesnenin bizzat kendisine yapıldığı gibi, olaylarla hiç ilişkisi bulunmayan nesnelere de yöneldiği görülebilir (Eren, 2008, s.250).

Doyumu önleyen engellere gösterilen ve “sabotaj” olarak tanımlanan davranışlar bulunmaktadır. İşinden doyum almayan insanların olumsuz duyguları zaman zaman o denli yoğunlaşır ki, bazen bu duygular işyerine yönelik veya kişinin kendisine yönelik olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çalışanın üretimi engellemesi, savsaklaması, sekteye uğratması, sabote etmesi ya da kullandığı alete zarar vermesi biçiminde çeşitli davranışlar görülebilir (Telman ve Ünsal, 2004, ss.75-76).

Kişinin kendisine engel olarak kabul ettiği olay, kişi veya durum nedeniyle kendisini kısıtlanmış hissettiği noktada saldırganlık ve şiddet davranışını sergileyebilmektedir. Fromm şiddeti; oyuncu, tepkisel, kinci, dengeleyici, sadistik ve yıkıcı gibi farklı türlere ayırır. Fromm’un “tepkisel şiddet” adını verdiği davranış biçimi; engellenmenin yarattığı şiddettir. Bir arzu veya ihtiyaç engellendiği zaman hayvanlarda, çocuklarda ve yetişkinlerde saldırgan davranışlar baş gösterir. Bu saldırganca davranış, çoğu kez boşuna da olsa, engellenen amaca şiddet yoluyla ulaşmaya yönelik bir çabadan oluşur. Fromm saldırganlığın aslında doğal bir davranış olduğunu şu sözleri ile belirtir; **“Günümüze kadar ihtiyaçların ve arzuların engellenmesinin neredeyse evrensel bir olgu olması nedeniyle sürekli olarak şiddet ve saldırganlığın yaratılıp sergilenmesi şaşkıncı değildir.”** (Fromm, 2000, ss.19-32).

Froom, şiddet türlerinden bahsederken şiddetin ve saldırganlığın engellenmeye karşı tepki olarak geliştirildiğini söyler ve ancak üretkenlikle bertaraf edilebileceğinden söz eder. İşgörende engellenme ile karşılaştığını düşündüğü sırada ya doğrudan engellenmenin geldiğini düşündüğü kişiye saldırganlık gösterir ya da tepkisini başka kişilere veya aletlere yönlendirebilir.

İş doyumsuzluğu nedeniyle gösterilen saldırgan davranışlar gözlemlendiğinde çoğunlukla; yönetici-liderin davranışlarından, yaklaşımından şikâyet edilmesi ya da çalışma arkadaşlarının yöneticiye şikâyet edilmesi, iş esnasında kullanılan alet ve donanımına zarar verilmesi, çeşitli nedenler oluşturarak (kimi zaman psikosomatik migren, ülser gibi rahatsızlıklar) işe devamsızlık yapılması gibi davranışlara rastlanmaktadır.

### **5.1.1.2. Geriye Dönüş Davranışları**

Geriye dönüş davranışları, genelde üstesinden gelinemeyeceği düşündüğü olaylar karşısında kişilerin kendi haline çekilmesi bazen de çocuksu davranışlar sergilemesi olarak gözlenmektedir. Engellenme karşısında bireyin başvuracağı olumsuz savunma mekanizmalarından biridir. Bu reaksiyon, başkaları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden herkese ve her şeye evet diyen, çekingen ve içine kapanık kimselerde görülür. Çocuksu davranışlar ise çoğunlukla; başkaların arkasından dedikodu yapmak, alay etmek, zoraki yaptırılan bir iş karşısında kadınların ağlaması ve erkeklerin surat asıp somurtmaları şeklinde kendini gösterir. Bu durumda verilen en uç tepkilerden biri ise intihardır (Eren, 2008, s.251).

Savunma mekanizmalarından pasif agresyon (örneğin; surat asma, küsme, görmezden-duymazdan gelme v.b.) ya da gerileme (örneğin; ağlama, küsme v.b.) düzeneklerini kullanarak birey kendisini koruma yolunu seçebilir.

Kişi için varolan stres, idare edilemeyecek boyutta algılanıyorsa, kişi daha basit tepkilerle karşılayabildiği gelişim alanındaki davranışlarını sergileyebilir (Şendil, 2001, s.100). Sağlıklı yetişkin bireylerde de şaka yapma, maçta tezahüratta bulunma v.b. çocuksu davranışlar gözlenmektedir.

Zaman zamansa kişi özellikle işin sonucuna etkisi olmadığını, kararlarda aktif rol oynayamadığını, inisiyatif kullanamadığını düşünmeye başladığında özellikle geçmişte endüstri devrimi olarak anılan makineleşme, otomasyon döneminde olduğu gibi soyut anlamda işi ile ilişkilendirdiği anlamı geriye çekmeyi tercih ederek yabancılaşma duygusu yaşayabilir.

Mekanizasyonda, işgörenin gerçekleştirdiği çok küçük, anlamsız, kolayca öğrenilebilir bir parçanın bütün içinde önemsiz kalması, kişinin değiştirilebilir olması, o parçanın, dolayısıyla o kişinin toplumda önemini azaltır. Kişinin kendi iradesini kullanma özgürlüğünü elinden alır, aynı zamanda işgörenin sistemi değiştirme gücü yoktur. Kişinin kendine özgü değer yargılarının işi üzerinde bir rolü olamaz. Hatta kimi zaman yaptığı iş ile sahip olduğu değer yargıları o denli çatışır ki bu çatışma işgörenin işini benimsemesini engeller, yabancılaşma duygusuna götürür (Telman, 1988, s.113).

İş doyumsuzluğunun bir sonucu olan yabancılaşma duygusunun, psikososyal bozukluklara endüstri ve toplum içinde huzursuzluklara, bozuk aile ilişkilerine, alkolizme, toplum düşmanlığına, psikosomatik hastalıklara, stres ve sinir hastalıklarına, yüksek oranda iş değiştirmelere ve işten kaytarmalara, verimin düşmesine ve greve sebep olabileceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004, s.82).

İş doyumsuzluğu nedeniyle yaşanan gerginlik ve stres, buna bağlı psikosomatik rahatsızlıklar, sigara ve alkol kullanımı gibi tepkiler, işyerinde yaşananların bireylerin iş dışında kalan yaşamlarını etkileyeceğini göstermektedir. Bunun tersine, genel yaşam doyumu da iş doyumunu etkileyebilmektedir.

Stres; yüksek tansiyon, gerginlik, süregiden endişe, uyku problemi, işbirliğine kapalı olma, yetersizlik hissi gibi belirtilerle kendini gösterebilir (Güney, 2008, s.333).

Psikolojik kökenli fiziksel hastalıklar yani psikosomatik hastalıklar olarak sınıflandırılan rahatsızlıklar konusunda yapılan araştırmalar sonucunda; iş doyumsuzluğunun nefes darlığı, yorgunluk, baş ağrısı, terleme, iştahsızlık, hazımsızlık ve bulantı gibi fiziksel belirtilerle ilgisi olduğu saptanmıştır. İş doyumsuzluğunun; insan sağlığı ve yaşam süresi uzunluğu için bir tehdit oluşturduğu yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır (Türk, 2007, ss.97-98).

Yaşam ile iş arasında bağlantı kuran yaklaşımlardan taşma (spillover) ya da yayılma modeli, iki değişken arasında pozitif ilişki olduğunu varsaymaktadır. Kişinin yaşamının bir alanındaki doyumunu diğer alanlardaki doyumuna da etki etmektedir. Dengeleme (compensation) modeli, iki değişken arasındaki ilişkinin negatif olduğunu varsaymaktadır. İş yerinde doyum alamayan bireyler iş dışındaki yaşamlarında doyuma ulaşmanın yollarını aramaktadırlar. Ayırıştırma (segmentation) modeline göre bu iki değişken arasında herhangi bir ilişki yoktur. Dağılma (disaggregation) modeline göre, bir işin kişi için ne kadar önemli olduğuna bağlı olarak, iş doyumunu ve yaşam doyumunu arasında bir ilişki bulunabilme olasılığı artmaktadır ve işe daha çok önem verenler açısından iki değişken arasındaki ilişki daha pozitif olmaktadır(Baştemur, 2006, s.93).

İş doyumsuzluğu nedeniyle gösterilen geriye dönüş davranışları gözlemlendiğinde çoğunlukla; ağlama, kendisini mağdur gösterme, küsme, surat asma ve yine çeşitli nedenler oluşturarak (kimi zaman psikosomatik migren, ülser gibi rahatsızlıklar) işe devamsızlık yapılması gibi davranışlara rastlanmaktadır.

### **5.1.1.3. Tekrar Denenmek İstenen Sabit Davranışlar**

Karşılaşılan bir sorunu çözümlenmeye elverişli olmayan belirli bir hareket ya da davranış alternatifler denenmeksizin devamlı bir şekilde tekrar edilir. Bu hareketi yapan kimse, bunun sonucunda olumlu hiçbir sonuç olamayacağını bile bile tekrar etmeye devam etmeyi sürdürür(Eren, 2008, s.252). Tıpkı labirentin içine konmuş bir farenin çıkışı bulamayarak labirent yollarında çeşitli defalar panik içinde dönmesi gibi tekrarlayan davranışlar benzer başarısız sonuçlar doğurmasına rağmen alternatifleri değerlendirmeyen katı bir düşünce biçimi ile sürdürülür.

Kimi zaman ise baskı altında bulunan kişi kendi durumunu akılcı nedenler göstererek açıklama yoluna girer. Savunmacı bir tutum sergileyerek yaşanan durumu bir başka kişi, nesne, durum üzerinden göstermeye çalışır. Örneğin; düşük performans sergilemesini çalışması için yeterli alet ve donanım bulunmamasına bağlamak gibi. Diğer yandan olgun bir bireye uygun düşmeyen daha “çocukça” nitelendirilebilecek kendini acındırma, küsme gibi davranışlar gösterebilirler (Koçel, 2010, s.655).

Bir başka açıdan ele alındığında ise, tekrarlayan davranış sergileme bir diğer deyişle direnme; saldırganlık veya çekilme tepkilerine göre nispeten daha olumlu bir tepkidir. Kendi davranışlarının sonuçları ile doyuma ulaşamayan birey, çabasını artırarak, daha fazla cesaret göstererek kendisini hayal kırıklığına uğratan unsura karşı direnir. Örneğin; başarı ihtiyacı yüksek bir işgören, iyi yapabileceği bir iş ile ilgili hayal kırıklığına uğradığında engeli ortadan kaldırmak için daha çok çalışma yolunu seçebilir (Kılınç, 2000, s.245).

Bu noktada engele karşı direnen ve mücadele eden birey aslında yüceleştirme savunma mekanizmasını kullanmaktadır. Çocukluk çağında, öncelikle 3-4 yaşlarından başlayarak, o döneme ve daha önceki dönemlere (fallik ve pregenital dönemlere) özgü saldırgan ve cinsel dürtülerin bir bölümü tümünden amaç ve nesnelere değiştirirler. Yani saldırganlık dürtüsünün enerjisi kalır, fakat saldırgan niteliğini yitirir. Cinsel dürtünün enerjisi varlığını sürdürmekle birlikte cinsel yönelişi kalmamıştır ki bu durum deseksüalizasyon kavramıyla tanımlanır. Benliğin hizmetinde cinsellikten ve saldırganlıktan tümünden arınmış dürtü enerjileri kalır. Bu şekilde dürtülerin asıl amaç ve nesnelere bırakmaları ve toplum içinde kabul edilen yaratıcı, yapıcı eylem için kullanılabilir duruma gelmeleri düzeneğine yüceleştirme adı verilmektedir(Öztürk, 2001, s.71).

Çocuktaki merak ve araştırma isteğinin zamanla eğitim alanına kanalize olması gibi işgörende yaşadığı engel karşısında hissettiği başarısızlık duygusunu telafi etmek adına daha fazla gayret sarfederek başarılı olmaya çalışabilir.

İş doyumsuzluğunu giderme amacıyla gösterilen direnme davranışları gözlemlendiğinde; mücadele adına daha çok çalışma tepkisinin verilmesi olumlu sonuçlar doğurmakta ve kişiyi motive edici etkisi ile performans ve verimi arttırmaktadır. Fakat çalışmanın dengelenememesi ve aynı yoğunlukta, uzun süreli devam etmesi kişinin tekrar doyumsuzluk hissetmesine neden olabilir.

#### **5.1.1.4. Oluruna Bırakma Davranışları**

Psikolojik doyumsuzluk veya kendine güvensizlik hisseden kimselerde rastlanan bir başka davranış ise işi oluruna bırakma (tevekkül) halidir. Cesareti kırılan, başarabileceğine dair umudunu yitiren ve ümitsizlik içine düşen kişi mücadelecilik yerine kendilerini hayatın akışına bırakmaktadır (Eren, 2008, s.252).

Bu tür davranışlar iletişimin azalması hatta kimi zaman tamamen kopması, güvensizliğin ortaya çıkması ve yardımlaşmanın kaybolmasına neden olduğu için çatışmayı daha da kuvvetlendirici rol oynar (Koçel, 2010, s.655).

Birey işi oluruna bırakırken uzlaşabiliyor ve doyum alıyorsa, davranışın yapıcı olduğu düşünülebilir. Uzlaşma davranışında yapıcı olarak, doyumsuzluğa uğrayan bireyin karşılaştırma yaparken daha mantıklı kıstaslar seçmesi yer alır. Hayal kırıklığı sonucu belirlediği amacına ulaşamayan birey, amacını yeniden yorumlayarak daha alt düzeyde yeni amaçlar saptayabilir. Böylece amaçların değiştirilmesi ile yaşanan doyumsuzluk ve hayal kırıklığı hafiflemektedir (Kılınç, 2000, s.245).

İş doyumsuzluğunu giderme amacıyla gösterilen uzlaşma davranışları gözlemlendiğinde; işgörenin beklentilerini daha makul, kabul edilebilir ve karşılanabilir düzeye çekmesi dolayısıyla karşılanan beklentileri sonunda çalışanın işinden doyum alması mümkün olmaktadır.

### **5.1.2 Sağlık Sorunları**

Bireyin çalıştığı örgütten veya yaptığı işten amaç ve beklentilerini karşılayamaması çatışma, gerilim ve strese neden olur. Doyumsuzluğun yarattığı bu gerilim ve stres çalışanlarda bazı fiziksel, zihinsel ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Zihinsel ve bedensel yorgunluk, isteksizlik ve basit hastalıklar iş doyumsuzluğundan kaynaklanabilir. Bunların yanında mide ve kalp rahatsızlıkları, kolestrol oranının değişmesi, sindirim bozuklukları, alerji ve cilt hastalıkları ve bağışıklık sisteminin zayıflaması gibi rahatsızlıklar ile iş doyumsuzluğu arasında önemli denebilecek ilişkiler bulunmaktadır (Erdoğan, 1997, ss.379-380).

Doyumsuzluğun davranışlar üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler; sigara içme, alkol, uyuşturucu kullanma, fazla veya az yeme şeklinde belirtiler gösterebilir (Aksu, 1998, s.47).

İş doyumsuzluğu sonucu kendini güçsüz ve yeteneksiz hisseden birey bu durumdan normal savunma mekanizmaları yardımı ile kurtulamıyorsa çeşitli kişilik bozuklukları ile karşı karşıya kalabilmektedir. Nevroz ve psikoz söz konusu kişilik bozukluklarının başında gelmektedir. Elbette ki söz konusu kişilik bozukluklarına yalnızca iş doyumsuzluğu ya da diğer örgüt içi faktörlerin yol açtığını düşünmek hatalı olacaktır. Bu tür rahatsızlıklarda örgüt dışı faktörlerin, bireyin çevresinin ve ailesinin olumsuz etkilerini de göz ardı etmemek gerekmektedir (İnce, 2003, s.41).

Klasik olarak psikonevroz bireyde bunaltı (anxiety) ya da bunaltıya karşı özel savunma belirtileri ile kendini belli eden, bireyin gerçekte bağlantısının kopmadığı, toplumsal uyumunun genellikle fazla bozulmadığı, psikozlara göre bütün işlevlerde bozukluğun daha hafif olduğu rahatsızlıklar kümesidir. Yani, hasta hastalığını bilir; kendi kafasındaki düşünceleri, korkuları saçma bulur (Öztürk, 2001, s.343). Panik, fobi, obsesyon (takıntı-saplantı) gibi rahatsızlıklar nevrotik hastalıklar kategorisinde yer almaktadır.

Stresin beraberinde getirdiği yoğun kaygının bedensel belirtileri olduğu gibi bilişsel alanda da bozucu etkileri gözlenir. Bilişsel alandaki belirtiler arasında; dikkatini yoğunlaştıramama, karar verme ve problem çözme becerilerinde değişiklik, zaman zaman sosyal ortamdan uzaklaşma, düşünmeden yapılan ani (impulsif-dürtüsel) davranışlar görülmektedir (Okyayuz, 1999, ss.127-128).

Yaşanan iş doyumsuzluğu karşısında bireyin baş edebilmek adına kullandığı çeşitli savunma düzeneklerine rağmen psikolojisine dolayısıyla günlük işlevselliğine zarar verici sonuçlar oluşturabileceği yadsınamaz bir gerçektir.

İnsan hayatındaki aile, ait olduğu gruplar, üyelikler, kişilerarası ilişkileri sosyal destek sisteminin elemanlarıdır. Sosyal destek sisteminin özellikle stres anlarında işlevsel olan tampon etkisinden söz edilmektedir. Sosyal destek kişiyi aşırı stresin olumsuz etkilerinden korumaktadır (Okyayuz, 1999, s.85). Bu nedendir ki çalışma koşulları, ücret, statü gibi etkenlerin yanı sıra aile, sosyal hayata zaman ayırabilme ve iş yerinde çalışma arkadaşları ile ilişkiler oldukça önem kazanmaktadır.

## 5.2. İş Doyumsuzluğunun Örgüt Açısından Sonuçları

Örgütlerin amacı işletmedeki emeği yani insanı en yüksek verim ile çalıştırarak en fazla ve en kaliteli ürünü üretmektir.

İşe bağlılık, işgörenin işini benimseme, işi sahiplenme derecesidir. İş doyumunu ile işe ve örgüte bağlılık arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki vardır. Yüksek iş doyumuna sahip olan işgörenin örgütünü sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgören işgücü devir hızı oranının azaldığı saptanmıştır. İşe bağlılığı yüksek olan bir işgöreni motive etmek, yönetmek ve örgütün amaçlarına yöneltmek daha kolaydır. Buna karşılık, iş doyumsuzluğu sonucu işe bağlılığı düşük fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışmak zorunda olan işgörenler, örgüt içinde olumsuz davranışlar ortaya koymaya başlarlar. Bu tür işgörenlerde her konuyla ilgili sık şikâyetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenlerin morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi davranışlar gözlemlenebilir (Baştemur, 2006, ss.66-67).

İşgörenin yaşadığı iş doyumsuzluğu zaman zaman doğrudan zaman zaman ise dolaylı olarak örgüte zarar verici sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle örgütler tıpkı bir hastalığın belirtilerini izlemek gibi iş doyumsuzluğu sonuçları gözlemlendiğinde bu tip işaretlere dikkat eder ve önlemler alır. Durumun zamanında anlaşılması örgüt açısından oldukça faydalı olur.

İş doyumsuzluğunun örgüt açısından sonuçlarını aşağıdaki beş başlık altında inceleyeceğiz:

### 5.2.1. İş Doyumsuzluğunun Performans Üzerine Etkisi

1924-1932 yılları arasında sekiz yıl kadar süren Hawthorne çalışmaları ile üretimde emeğin en önemli unsur olduğu anlaşılmıştır. İnsanın üretimde değerinin anlaşılması ile yapılan araştırmaların tümünde artık insan faktörü etkisi araştırmalara katılmıştır. Sözkonusu çalışmalarda işgörenin çalışma arkadaşları ile geliştirdiği olumlu ilişkiler sonucunda sosyal ilişki ağı ile işinden aldığı doyumun artacağı sonucuna ulaşılmıştır. İşten alınan doyumun artması ile işgören daha fazla çalışacak, verim dolayısıyla üretimi artacaktır. Ancak üretim artışı her zaman yüksek performansa işaret etmemektedir.



Çünkü teknik ve fiziksel koşullarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda bile verimlilik artışının devamlı olduğu bulunmuştur. Bu durumun nedenleri; işgörenlerin aralarında grup oluşturması, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Eren, 2008, s.21).

İş doyumunu ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılan ilk araştırmalarda üç farklı yönde sonuca ulaşılmıştır. Bunlardan ilki, Hawthorne araştırmalarına dayanan ve klasik görüş olarak da adlandırılan, işinden doyum alan kişinin daha çok üreteceği ve performansının da yüksek olacağı biçimindedir. Fakat Brayfield & Crockett'in araştırma sonuçları incelendiğinde, performans-doyum değişkenleri arasında güçsüz bir ilişki olduğu ya da hiçbir ilişki olmadığını saptamıştır. Bu sonuca göre; işinden doyum alan bir işgörenin daha verimli çalışacağını varsaymak doğru olmamaktadır. Üçüncü görüş ise, iş doyumunu ile performans arasındaki ilişkinin ödülleri gibi birçok değişkenden etkilendiği yönündedir(Uyargil, 1988, s.9).

İş doyumunu-performans ilişkisi iki şekilde gerçekleşebileceği üzerinde durulur. İlk alternatif, yüksek performansın yüksek iş doyumuna yol açmasıdır. Bu durumda kişi, yüksek performans gösterdiği takdirde işletme tarafından daha fazla ödüllendirilecek, bu ödüllendirme sonucunda daha fazla iş doyumunu hissedecektir. Başka bir deyişle insan başarılı olduğu işte doyum alır. İkinci alternatif; yüksek iş doyumunun yüksek performansa yol açmasıdır. Bu açıklama modeline göre kişi işinden doyum aldıkça performansını artırma yönünde çaba gösterecektir (Telman ve Ünsal, 2004, s. 20). Çift yönlü ve karşılıklı ilişkiden söz edilmektedir.

Araştırmalarında işaret ettiği gibi iş doyumunu doğrudan performansı etkilememekle birlikte iş görenin kişisel özellikleri, işinden beklentileri ve beklenti düzeyi gibi çeşitli unsurlar iş doyumunu ile performans ilişkisi noktasında rol oynamaktadır. Ayrıca zaman zaman kişinin performans değerlendirme kriterleri dış unsurlar tarafından belirlenmektedir. Örneğin; parça başı ücret ile çalışan kişi işi sevmesi ya da sevmemesinden bağımsız olarak yüksek ücret almak için tüm gayretiyle çalışmaktadır. Kimi zaman ise performans ölçüm kriterlerinin sağlıklı belirlenmemesi halinde sonuç etkilenecektir. Yine "Hale Etkisi" adı verilen yanılğı ile işgörenin performansının adil olarak değerlendirilip değerlendirilmediğine dair algısı sonucu

etkileyebilmektedir. Başlı başına iş doyumsuzluğu performansta düşüğe yol açar demek mümkün değildir. Araya girerek sonucun değişimine etki edebilecek birtakım kontrol altına alınamayan değişkenlerin varlığı gözönüne alınarak sağlıklı bir değerlendirme yapmak mümkün olacaktır.

### 5.2.2. İş Doyumsuzluğunun Devamsızlık Üzerine Etkisi

Devamsızlık, kısaca, işgörenin çalışma programı veya planına göre, çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir. İzin veya normal yasal tatiller dışında iş programında, işe gelmeme nedeniyle aksama doğuran tüm durumlardır (Eren, 2008, s.267).

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Devamsızlık yapılan Toplam iş günü sayısı}}{\text{Çalışanların sayısı} \times \text{Toplam iş günü sayısı}} \times 100$$

Formülü ile hesaplanabilir (Telman ve Ünsal, 2004, s.72).

Yaş, cinsiyet, yapılan işin monotonlaşması, kıdem, ailevi özellikler (örneğin; bayan işgörenin evli, çocuklu olması), yaşanan yerin iş yerine uzaklığı, sağlık durumu gibi pek çok faktör devamsızlık yapılmasında etken rol oynamaktadır.

Kuşkusuz, devamsızlığın tek nedeni iş doyumsuzluğu değildir, fakat devamsızlık ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi araştıran pek çok çalışma devamsızlıkla doyum arasında doğrusal korelasyon olduğunu, bu nedenle devamsızlığın önemli ölçüde iş doyumsuzluğunun sonucu olduğu yolundaki görüşleri doğrulamaktadır (Korman, 1978, ss.181-184).

Devamsızlık olgusuna dair çalışanlar gözlemlendiğinde; işgören işinin niteliğinden kaynaklanan doyumsuzluk yaşamasına rağmen bile çoğu zaman kişilerarası, çalışma arkadaşları ile olumlu ilişkiler geliştirme derecesine bağlı olarak iş yerinde bulunma eğiliminde artış olmaktadır. İşini doyum olarak gerçekleştirmeyen bir işgörenin bile işyerinde geliştirdiği sağlıklı sosyal ilişkiler ağı sayesinde devamsızlık oranı düşmektedir.

Kamu çalışanlarının bağlı olduğu çeşitli kanun, yönetmelik, tüzüklerde devamsızlık yapmaları halinde karşılaşılabilecek yaptırımlar (örneğin; devamsızlık yapan kişi hakkında idari soruşturma açılması v.b.) belirlenmiştir. Bu nedenle iş doyumsuzluğu yaşamaları halinde denetimli serbestlik personelinin devamsızlık yapmak yerine verilen hizmetin yavaşlaması, kalitesinde azalma gibi farklı biçimlerde davranışlar sergilemeleri mümkün olabilmektedir. Elbette bu sonuçları da doğrudan iş doyumsuzluğuna bağlamak mümkün değildir. Öyle ki araştırmada örneklem alınan şubelerin büyük şehirlerde olması ve iş yoğunluğunun oldukça fazlayken personelin yeterince bulunmaması da verilen hizmetin yavaşlaması, kalitesinde azalma gibi sonuçlara yol açabilmektedir.

### 5.2.3. Personel Devri (İşten Ayrılma) Üzerine Etkisi

Personel devri (turnover); *“çalışanların bir kuruluşun kadrosunda istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmalarını veya kuruluştan uzaklaştırılmalarını ifade eder.”*(Eren, 2008, s.275).

Personel devri; işgörenlerin çalışmakta oldukları örgütten ayrılmaları, çoğunlukla istifa etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Çoğunlukla bir yıl içerisinde işten ayrılan işgören sayısını, ortalama toplam işgören sayısına oranlayarak personel devri hesaplanmaktadır.

İşletme iyi elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olmayan, kötü elemanlarını kaybediyorsa işlevsel olan işgücü devrinden söz edilir. Ancak işgücü devri genellikle literatürde istenmeyen bir olgu olarak ele alınmaktadır.

$$\text{İşten ayrılma sıklığı(ay)} \\ \text{İş gücü devri} = \frac{\text{-----}}{\text{İşletmede çalışan kişi sayısı}} \times 100$$

formülü ile hesaplanır (Telman ve Ünsal, 2004, s.65).

Ya da (Sabuncuoğlu, 2000, s.97):

$$\text{Personel Değişim Oranı} = \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Ortalama işgören sayısı}} \times 100$$

Ortalama işgören sayısını ise şöyle bulunmaktadır:

$$\text{Ortalama işgören sayısı} = \frac{\text{Dönem başı işgören sayısı} + \text{Dönem sonu işgören sayısı}}{2}$$

Çoğunlukla özel sektör çalışanlarında iş doyumsuzluğu nedeniyle işgücü devrinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. İşgücü devrinin istenmeyen bir olgu olarak ele alınma nedeni; yetişmiş elemanın işten ayrılması sonucu örgüte seçme, yerleştirme, eğitim gibi pek çok noktada ekstra maliyet getirmektedir.

İş doyumu sürekli olarak işten ayrılma ile karşılıklı ilişki halindedir. İş doyumu düşük olan işgörenlerin, işlerini bırakmaları daha olasıdır (Davis, 1988, s.99).

Elbette işgücü devri sadece iş doyumsuzluğuna bağlı değildir. Geçimini sağlamak zorunda olan ve iş piyasasında farklı alternatifleri bulunmayan işgörenler işten doyum almadıkları halde çalışmayı sürdürmek zorunda kalabilir.

İş doyumu düşük olan işgörenlerde, genellikle işlerini bırakma ve iş başında bulunmama gibi davranışlar gözlemlenmektedir. İşyerinden uzaklaşma, iş çevresindeki hoşlanılmayan durumdan kaçmayı, uzaklaşmayı sağlamaktadır. İş doyumsuzluğu yüksek olan kişiler, işlerini bir an önce değiştirmek istemekte, örgüte ve işe bağlılıkları az olmaktadır. Eğer iş doyumu olmayan kişiler, iş değiştirme için uygun ortamı bulamazlarsa (kötü sosyoekonomik nedenlerle) bu kişiler, ailevi sorumluluklar nedeniyle işletmede çalışmaya devam edebilirler.

Böyle iş görenlerin sık sık mazeret izinleri aldığı, işe geç geldiği, devamsızlık oranlarının yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca bu kişiler hep çalışma ortamından şikâyetçi olurlar(Ceylan, 1998, s.83).

İşgören devir hızının optimum düzeyde olması, işletmeye taze kan gelmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde etkilidir. Ancak bu oranın genel ortalamaya göre yüksek olması tehlike işareti olarak kabul edilmektedir.

Kamu sektöründe özellikle kadrolu çalışanlar işten doyum almadıklarını düşünürler de sabit gelirin ve sosyal hakların olması, düzenli bir işin varlığı gibi çekici gelen şartlar nedeniyle işten ayrılmayı düşünmemektedirler. Özel sektörde ise iş piyasasındaki arzın azlığı ve talebin yoğunluğu nedeniyle işgören doyum almasa da daha iyi bir alternatifle karşılaşmadığı sürece işten ayrılmamaktadır (Sabuncuoğlu, 1988, s.63).

#### **5.2.4. İş Doyumsuzluğunun İş Kazaları Üzerine Etkisi**

Avrupa İşyerinde Sağlık ve Güvenlik Ajansı'nın verilerine göre; Avrupa Birliği ülkelerinde her beş saniyede bir işçi, iş kazası yapmakta ve her iki saatte bir işçi, iş kazası sonucu yaşamını yitirmektedir (<http://osha.europa.eu/help>, 17.08.2010).

Yaptığı işe ilgi duymayan işgören dikkatini odaklamakta zorlanacak dolayısıyla bu da hataları, kazaları beraberinde getirecektir. Yapılan hatalar işin niteliğine bağlı olarak işgörenin ücretinden kesinti olarak yansıyabileceği gibi hata sayısındaki artış kişiyi işsiz kalma riski ile karşı karşıya bırakabilmektedir. Yapılan hatalar bir yandan da kişinin kendisine olan güvenini de zedeleyebilmekte aynı zamanda örgütün üretimini de sekteye uğratmaktadır. Ayrıca örgüte yönelik, hastane, mahkeme, sigorta giderleri olarak da maddi yük getirmektedir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde toplam nüfusun yarısına yakın bir bölümünü çalışanlar oluşturmaktadır. Gelişen teknoloji ve sanayileşme ile birlikte işyerlerindeki kötü çalışma koşulları işçi sağlığı ve iş güvenliğini ve buna bağlı olarak da toplum sağlığını tehdit eder hale gelmiştir.

İş kazası, 506 Sayılı SSK Kanunu'nda tanımlanmıştır. 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun 11. maddesi, iş kazası kavramını, *“Aşağıdaki hal ve durumlardan birinde meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan, bedenen veya ruhça arızaya uğratan olaydır”* şeklinde beş grup altında açıklar;

- ❖ *Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada*
- ❖ *İşveren tarafından yürütülmekte olan iş dolayısıyla*
- ❖ *Sigortalının işveren tarafından, görevli olarak başka bir yere gönderildiği, asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda*
- ❖ *Emzikli kadın sigortalının çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda*
- ❖ *Sigortalının, işverence sağlanan bir taşıtla, işin yapıldığı yere toplu olarak götürülüp getirilmeleri sırasında*

*İş kazaları ve meslek hastalıklarıyla karşılaşan kişiler iş güçlerinin tümünü ya da bir bölümünü sürekli olarak ya da belirli bir süreyle kaybederler.”* biçiminde tanımlamıştır(Sadullah, 2009, s.452).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) işçi sağlığını şöyle tanımlamaktadır: *“Çalışan tüm insanların fiziksel, ruhsal, moral ve sosyal yönden tam iyilik durumlarının sağlanmasını ve en yüksek düzeylerde sürdürülmesini, iş koşulları ve kullanılan zararlı maddeler nedeniyle çalışanların sağlığına gelebilecek zararların önlenmesini ve ayrıca işçinin fizyolojik özelliklerine uygun yerlere yerleştirilmesini işin insana ve insanın işe uymasını asıl amaçlar olarak ele alan tıp bilimidir.”* (İşıl, 1990, s.59).

Literatürde genellikle iki tanımın üzerinde durulmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tanımında iş kazası; *“Önceden planlanmamış, çoğu kez kişisel yaralanmalara, üretimin bir süre durmasına yol açan bir olaydır.”* Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tanımında ise iş kazası; *“Belirli bir zarar ya da yaralanmaya neden olan beklenmeyen ve önceden planlanmamış bir olaydır.”*

([http://www.isguvenligi.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=41](http://www.isguvenligi.net/index.php?option=com_content&task=view&id=41), 18.08.2010).

İş güvenliği çalışmalarına yön vermek amacıyla geliştirilen iş kazası tanımı; *“Her türlü iş ve endüstride istihdam sonucu doğan, bireysel yaralanma veya maddi hasara veya üretim akışında aksamaya yol açan ve bireysel yaralanma yaratabilecek istenmeyen olaylara iş kazası denir.”* biçiminde yapılmaktadır (Çelik, 2004, s.165).

İşgörenlerin çalışarak kazandıkları gelirleri dışında ek bir geçim kaynakları olmadığı için yaşanan kazalar gelir kaybına yol açmanın yanı sıra uzun vadeli olarak çalışma gücünde azalma, bir takım psikolojik sıkıntıların ortaya çıkmasına (çalışmama nedeniyle özgüven kaybı, çevre tarafından önemsenmeme v.b.) yol açmaktadır. Elbette süreç iki yönlü işlemekte ve örgüte de tedavi ve bakım masrafı, mahkeme giderleri, üretimde azalma v.b. çeşitli maliyetler oluşturmaktadır. Her zaman bireylerin sağlığında hasar oluşmaması olumlu olarak değerlendirilse de gerçekleşen kaza işin akışını engellemektedir.

İşinden doyum alan işgörenin aksine işinde doyumsuzluk yaşayan işgören büyük olasılıkla yapmakta olduğu işten çok ilgisini işletme dışındaki dünyasına yöneltecektir. İşine yeterince ilgi duymayan işgörenlerde iş kazalarına uğrama olasılığı dikkatin dağılması gibi nedenlerle çok daha fazla görülmektedir. Çünkü araştırmalar sonucunda kazaların, işgörenlerin psikolojik ve fiziksel durumlarıyla doğrudan ilişkisi olduğu saptanmıştır. Doyumsuzluk tek başına iş kazalarına yol açmasa da diğer faktörlerle (yorgunluk ve monotonluk, verilen işi beğenmeme, ücretin yetersizliği, iş arkadaşları ile iyi geçinememe vb.) bir araya geldiğinde iş kazalarına yol açabilmektedir (Adal, 1975, ss.112-114).

### **5.2.5. Grev ve Lokavt Üzerine Etkisi**

2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu'nun 25. maddesine; İşçilerin toplu halde çalışmamak suretiyle işyerinde faaliyetleri durdurmak veya işin niteliğine göre önemli ölçüde aksatmak amacıyla aralarında anlaşarak veyahut bir kuruluşun aynı amaçla topluca çalışmamaları için verdiği karara uyarak işi bırakmalarına grev denir (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/610.html>, 14.10.2010).

2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu'nun 26. maddesine; İşyerinde faaliyetin tamamen durmasına neden olacak tarzda, işveren veya işveren vekili tarafından kendi teşebbüsü ile veya bir işveren kuruluşunun verdiği karara uyarak işçilerin topluca işten uzaklaştırılmasına lokavt denir(<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/610.html>, 14.10.2010).

İşveren ile işgörenler arasında yaşanan anlaşmazlığın, sağlanan haklardan duyulan doyumsuzluğun tepkisi olarak çalışanın elindeki tek koz grev yaparak işi bırakmaktır. Grev işin yavaşlatılması olarak yapılabileceği gibi bazen de tamamen işin bırakılması suretiyle gerçekleşmektedir. İşgören içinde bulunduğu çalışma şartlarının iyileştirilmesi amacıyla böyle bir eylem yapma yolunu seçmektedir. Grev üretimin durması en değerli sermaye olan emeğin işlememesidir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 27. maddesi ile devlet memuru olarak çalışanların grev yapması, grevi desteklemesi, greve katılması kesinlikle yasaklanmıştır (bkz. Ek.5). Araştırmamızın yapıldığı dönemde devlet memuru kanununun çeşitli maddelerinde değişiklik yapılmıştır (bkz. Ek.5, *ilgili kanunda yapılan değişiklikler Resmi Gazetede 25.02.2011 tarihli ve 27857 sayılı kararıyla yayımlanarak yürürlüğe girmiştir*). Sözkonusu araştırmamızda çalıştığımız kamu görevlilerinin grev hakkı bulunmamakla birlikte yaşamaları olası iş doyumsuzluğuna karşı daha farklı tepkiler verecekleri açıktır. Dolayısıyla işgörenin yaşadığı doyumsuzluk doğrudan (devamsızlık, işgücü devri, yeni eleman alımı, seçme yerleştirme-egitim esnasında maliyet v.b.) ya da dolaylı (örgütü kötüleme, olumsuz imaj, şikâyet etme, çalışma arkadaşları ile huzursuzluk, çatışma v.b.) olarak örgüte maliyet getirmektedir. Bu durumu göz önünde bulundurarak örgütlerin iş doyumsuzluğunu giderici iş doyumunu arttırıcı düzenlemeler yapma yoluna gitmeleri önemlidir.



## 6. İŞ DOYUMU ÖLÇÜM ARAÇLARI

İşgörenin yapmakta olduğu işinden aldığı doyumunu ya da yaşadığı doyumsuzluğunu belirlemek amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Puanlama ölçekleri, anket yöntemi, mülakat, davranışın gözlemlenmesi, kritik olaylar tekniği gibi pek çok yöntem iş doyumunu belirlemeye yönelik araştırmacıya farklı seçenekler sunar. Bu yöntemlerle işgörenin çalışmakta olduğu örgütten ve yapmakta olduğu işten aldığı doyumun düzeyi ölçülebildiği gibi periyodik olarak bu işlemin tekrarlanması yoluyla yıllar içindeki doyum düzeyi değişimi de izlenebilmektedir. Ayrıca hem bireysel hem de genel ortalamalar değerlendirilerek işgörenin doyum aldığı ve doyumsuzluk yaşadığı alanların hangi başlıklar altında toplandığı da incelenebilmektedir. Bu çıktıların değerlendirilmesi sonunda örgütün kendine ait aldığı geribildirim ile geliştirilmesi gereken alanlar saptanabilir.

İş doyumunu ölçüm araçlarını dört başlık halinde inceleyeceğiz.

### 6.1. Puanlama Ölçekleri

Puanlama ölçekleri kullanmanın çeşitli yararları vardır. Uygulama kısa süre aldığı için işgörenin işinden geri kalmasına neden olmaz, ayrıca değerlendirmelerde sayısal sonuçlar elde edilir ve nesnel bilgilere ulaşılır.

Puanlama ölçekleri üç alt grupta incelenebilir:

#### 6.1.1. Minnesota İş Doyumu Ölçeği

Batı normlarına göre geliştirilen ve işgörenlerin iş doyumlarını ölçmek için en fazla tercih edilen model Minnesota İş Doyumu Ölçeğidir. 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir (David, Rene, George & Lloyd, 1967). Ölçek 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir (Baycan, 1985). Ölçeğin Türkçe tercümesi pek çok araştırmacı tarafından araştırmalarında kullanılmıştır. 100 soruluk uzun formu ve 20 soruluk kısa formu bulunmaktadır.

Minnesota Doyum soru formu olarak adlandırılan ölçeğin Türkiye’de bazı çalışmalarda kullanılarak güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin psikometrik bilgiler sunulmuştur (Yıldırım, 1996, s.117). Bu çalışmalar sonucunda MSQ Türk örneklemelerinde kullanımıyla da psikometrik özellikleri yeterli bir ölçek olduğu görülmektedir (Telman ve Ünsal, 2004, s.236).

Likert tipi ölçek kullanılan envantere cevaplayanın her soruya 1 ile 5 arasında puan vermesi istenir. Puanların 1’e yaklaşması işten alınan doyum düzeyinin düştüğünü, 5’e yaklaşması ise yükseldiğini göstermektedir. İşgörenin iş ile ilgili duygularını sorgulamaya yöneliktir. 20 soruluk kısa form ile işgörenin işinden doyum ya da doyumsuzluk hissettiği temel 20 başlık altında içsel, dışsal ve genel doyum puanları elde edilir.

### **6.1.2. Kritik Olaylar Tekniği**

Kritik olaylar tekniği olarak adlandırılan yöntem ilk defa Herzberg tarafından işgörelere işlerinden mutlu ve mutsuz oldukları zamanlar sorularak yanıtlar analiz edilmiş ve işin doyuma ve doyumsuzluğa yol açan özellikleri belirlenmiştir (Toker, 2006, s.74, Telman ve Ünsal, 2004, ss.12–16). Açık uçlu sorular yöneltildiğinden yoruma açık olması avantaj olarak düşünülse de oldukça zaman alıcı ve objektifliğin sağlanmasının zor olduğu bir tekniktir.

### **6.1.3. İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi**

İş doyumunu kavramı; işe karşı bireyin genel tutumu olarak önceki bölümlerde tanımlanmıştı. İşgörenin edindiği iş deneyimi sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halinin sonucu doyum hissinden söz edilebilmektedir. İşgörenin işine karşı olumlu tutum geliştirememesini sağlayan birtakım önemli etkenler vardır. Bu yöntem kişinin işinin beş boyutuna karşın tutumuna bağlı olarak iş doyumunu analiz etmeye dönük bir tekniktir. Bu beş iş boyutu; ücret, terfi olanağı, gözetim ilişkisi, işin doğrudan kendisi ve iş arkadaşları ile olan ilişkidir. Kişi bu iş boyutlarının bazılarında memnun olurken, bazılarında memnun olmadığını belirtebilir. Bu ölçeğin seçeneklerine Likert yaklaşımı puanlar verilerek işletmenin genel iş doyum puanı ve her bir işgörenin doyum değeri hesaplanabilir (Başaran, 2000, s.36).

## **6.2. Anket Yöntemi**

Hazırlanan anket çalışan verilir ve iş doyumuna ilişkin duygu, düşünce, tutumları hakkında açık ve/veya kapalı uçlu sorularla bilgi alınır. Anket sorularını oluştururken dikkat edilmesi gereken noktalar; soruların açık, herkes tarafından anlaşılır, kısa ve konuya ilişkin olmasıdır. Aslında Minnesota İş Doyumu Envanteri de soruları çeşitli maddeler halinde hazırlanmış bir çeşit ankettir.

Günümüzde özellikle beyaz yakalı işgörenlerle yapılan çalışmalarda en azından temel bilgisayar becerilerine sahip oldukları gözönünde bulundurularak anketler posta yoluyla ya da yüzyüze yapmaktansa elektronik posta yoluyla yapılabilmektedir.

## **6.3. Davranış Gözlememesi**

Özellikle mavi yakalı işgörende, çoğunlukla beden ve kol kuvveti ile gerçekleşen işlerde çalışanların doğal iş ortamında, etki etmeksizin gözlemci aracılığıyla davranışlarının gözlemlenmesi ve işlerinden aldıkları doyumun ölçülmesidir. Yalnız bu yöntemde çalışanın gözlemlendiğini bilmesi normalden farklı davranmasına yol açabilmektedir. Ayrıca bu tekniği zihinsel çaba ile görev yapan kişilerde (örneğin; akademisyenler v.b.) uygulamak mümkün olmamaktadır.

## **6.4. Mülakat Yöntemi**

İş doyumunu ölçülmesi planlanan kişi ile ölçümü yapacak kişinin çoğunlukla yüz yüze görüşme yapması yoluna mülakat adı verilir. Öncesinde hazırlanmış sorular eşliğinde, yapılandırılmış program çerçevesinde görüşmenin yapılması ölçümü yapacak kişinin işini kolaylaştıracaktır. Direk bilgi alınması olumlu olarak değerlendirilmekle birlikte oldukça vakit alan bir tekniktir.

## 7. TÜRKİYE VE YURTDIŞI ARAŞTIRMALARI

### 7.1. İŞ DOYUMU KONUSUNDA TÜRKİYE’DE VE YURTDIŞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

İŞ doyumunu konusunda Türkiye’de ve yurtdiőında yapılan çalışmalarını iki başlık altında inceleyeceğiz.

#### 7.1.1. İŞ Doyumuna İlişkin Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Denetimli Serbestlik Sistemi 2005 yılında ülkemizde uygulanmaya başlanmış olup sisteme ilişkin araştırmalar oldukça kısıtlı ve hemen hepsi denetim altında olan hükümlü, sanığa ilişkindir. Türkiye’de denetimli serbestlik personeli üzerine yapılan araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırmamız ilk olduğu için önem taşımaktadır.

Yapılan literatür incelemesinde; iş doyumunu kavramını üzerinde yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun iş doyumunu ile motivasyonu, tükenmiŐliđi, yaşam doyumunu iliŐkilendirerek incelediği saptanmıştır. Kamu sektöründe iş doyumunu çalışmalarının büyük çoğunluğunun ise hemŐireler ve öğretmenler üzerine yođunlaŐtıđı saptanmıştır.

İŞ doyumunu konusunda oldukça zengin literatür bulunmaktadır. İŞ Doyumunu konusunda Türkiye’de yapılan çalışmalarından bazıları aşağıda kronolojik sıralama ile verilmiŐtır:

Sencer, “Kamu Görevlilerinde İŞ Doyumunu ve Moral” isimli moral, iş doyumunu, güdülenme ve beklenti gibi kavramlara ilişkin kuramsal modellerini araştırmak için yapmış olduğu çalışmada işin dışsal özelliklerinin (çalışma koşulları, ücret, terfi olanakları v.b.) kamu görevlileri arasında büyük ölçüde deđiŐkenlik göstermeyeceğinden yola çıkmıŐ ve bu etkenleri sabit kabul etmiŐtır. İçsel etmenleri iş statüsü, kendini gerçekleştirme, kararlara katılma ve yükselme olarak 4 grup halinde sınıflayarak iş doyumunu ile bu etmenleri ilişkisini incelemiŐtır. Araştırma sonucunda içsel etmenler ile iş doyumunu arasında ilişki olduğuna ilişkin bulgular saptamıştır (Sencer, 1982, ss.71-77).

Balcı, “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” isimli araştırmasında ilkokul, ortaokul ve lise yöneticilerinin iş doyumunu düzeylerini incelemiş olup sonucunda en yüksek doyumun iş ve işin niteliğinden, en düşük doyumun ise ücret faktöründen sağlandığı bulgusu edinilmiştir (Balcı, 1985, s.67).

Telman, “Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi” isimli araştırmasında vasıfsız işçilerin diğer işçiler ile karşılaştırıldığında iş doyumlarının düşük olduğu, işçilerin %84.5’inin işlerinin bitip tükenmez olduğunu, %85.7’sinin işini çok basit bulduğunu, %64.3’ünün işi hakkında hayal kırıcı olduğunu belirttiği, %67.9’unun bıktırıcı, %85.7’sinin mücadeleyi gerektirmeyen, %91.7’sinin yaratıcılığa imkan vermediğini ifade ettiği saptanmıştır (Telman, 1988, s.248).

Aksayan, “Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etmenlerinin İrdelenmesi” isimli 183 hemşirenin katıldığı araştırmasının sonucunda; hemşirelerin en yüksek iş doyumunu sağladıkları etmenin “işin kendisi-içeriği”, hemşirelerin en düşük iş doyumunu sağladıkları etmenin ise “ücret” boyutu olduğunu araştırma sonucunda saptamıştır (Aksayan, 1990, s.76).

Özdayı, “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Durumlarının Karşılaştırılması” adını verdiği çalışmada Minnesota Doyum Ölçeği’nin kısa formunu kullanmış olup ölçeği İstanbul il sınırları içindeki resmi ve özel liselerde çalışan 1134 öğretmene uygulamıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; resmi liselerde görev yapan çalışanların özel liselerde görev yapan çalışanlara göre işten aldıkları doyum düzeyinin düşük olduğu saptanmıştır. Hem resmi hem özel okullarda en yüksek doyum alınan boyut içsel olarak tanımlanan; işi sevme, kendi başına çalışma olanağı bulunması, mesleki becerileri işte kullanma şansının olması gibi özellikler olarak bulunmuşken en düşük doyum alınan boyut dışsal olarak tanımlanan ücret, terfi, çalışma şartları gibi özelliklerin olduğu saptanmıştır (Özdayı, 1991, ss.37-74).

Işıkhan, “Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu” isimli çalışmasında; takdir gören, mesleğinde gerçekleştirdikleri yöneticisi tarafından övgü ile karşılanan sosyal hizmet uzmanlarının, mesleğinde gerçekleştirdikleri yöneticisi tarafından övgü ile karşılanmayan sosyal hizmet uzmanlarına göre iş doyumunun daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yine aynı araştırmada kararlara katılımı varolan ve çalışma koşulları iyi olan sosyal hizmet uzmanlarının, kararlara katılmayan ve çalışma koşulları iyi olmayan sosyal hizmet uzmanlarına göre iş doyum düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgusu saptanmıştır (Işıkhan, 1993, ss.11-22).

Erigüç, “Hastanelerde Personelin İş ile İlgili Tutumları, Personel Devri: Ankara İli Örneği” isimli araştırması sonucunda; hastane çalışanlarının iş doyumlarının düşük olduğu fakat erkek çalışanların iş doyumlarının kadın çalışanlarla karşılaştırıldığında daha yüksek olduğu saptanmıştır. Doktorların iş doyumlarının hemşirelere göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Aynı araştırmada; yaş, mesleki kıdem ve çalışılan yerdeki kıdem artışının da iş doyumunu arttırdığı saptanmıştır (Erigüç, 1994, ss.77-93).

Ünal, “Yönetmel Yargıçların İş Doyumu” ismini verdiği çalışmasında; Ankara ilinde çalışan idari hâkimlerin iş doyumunu araştırmıştır. Hâkimlerde iş doyumunuzluğuna sebep olan etkenler arasında; iş yükü fazlalığı, düşük ücret, çalışma koşullarının yetersizliği bulguları saptanmıştır (Ünal, 1996, s.98).

Çobanoğlu, tarafından 4 devlet hastanesinde çalışan doktorlarla yapılan “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Hekimlerde İş Doyumu” isimli araştırma sonuçlarına göre; 159 doktorun %99’unun ücret yetersizliğini belirttikleri saptanmıştır (Çobanoğlu, 1998, s.89).

Ulusal, “İş doyumunu- Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü” adını verdiği çalışmasını Ege Bölgesi’n de bulunan küçük- orta- büyük ölçekli işletmelerden random seçilen 7 işletmede gerçekleştirmiş; işletmeler büyüdükçe, makineleşme arttıkça işgörenlerin doyumunda azalma olduğu bulgusu edinilmiştir. Yine aynı çalışmada demografik değişkenler ile iş doyumunu ilişkisi incelendiğinde yaş, eğitim düzeyinin artması, statünün yükselmesi, meslek hayatının sürece uzunluğuna bağlı olarak iş doyumunun arttığı, iş doyumunu ile sözü edilen değişkenler

arasında doğru orantılı ilişki olduğu saptanmıştır. Fakat cinsiyet, medeni durum, çalışılan birim, işletmedeki çalışma süresinin uzunluğu gibi değişkenler açısından iş doyum düzeyini etkilemediği, arasında ilişki olmadığı saptanmıştır (Ulusal, 1998, ss.87-94).

Bilgiç, değişik meslek ve pozisyondan 249 Türk çalışanı ile araştırmayı gerçekleştirmiştir. Türk işgörenlerin bireysel özellikleri ile işlerinden aldıklarını doyumun ilişkisini inceleyen çalışmada yaş değişkeniyle ilgili genel beklentinin aksine yaş değişkeninin Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bilgiç, aynı çalışmasında cinsiyet ile medeni durum değişkenlerinin de iş doyumunu ile ilgili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Fakat kıdem faktörü ile dışsal iş doyumunu arasında ters yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmış ve bunun açıklaması olarak; aynı işte uzun süre çalışmış olma, çalışılan süre boyunca verilen ödülleri işgörenin yetersiz algılamasının etkilemiş olabileceği üzerinde durmuştur (Bilgiç, 1998, ss.549-557).

Araştırmada ücret ile iş doyumunun pozitif ilişkili olduğu bulunmuş, ancak Bilgiç tarafından ücretin doğrudan bir belirleyici olmadığını savunulmuştur. Bilgiç'e göre yüksek ücret, daha üst düzey statüye ve ünvanlara eşlik etmektedir. Ünvanlı ve iyi ücret alan çalışanlar ünvanlı ve görece düşük ünvanlı çalışanlara göre işlerinden daha fazla doyum sağlamaktadırlar (Bilgiç, 1998, ss.549-557).

Bilgiç'in Türk çalışanlarla gerçekleştirdiği araştırmada eğitim düzeyinin farklılaşmasının iş doyumuna etkisi olmadığı sonucuna ulaşmış olsa da yüksek öğrenim düzeyinin verim ile yakından ilişkisi olduğu yapılan diğer çalışmalar incelendiğinde anlaşılmaktadır (Bilgiç, 1998, ss.549-557).

Durak, Denizli'de faaliyet bulunan tekstil sektöründeki işgörenlerin motivasyonunu inceleyen araştırmada; tekstil fabrikalarında çalışan işgörenlerin en fazla doyum aldıkları teşvik araçlarının; %93 doyum oranı ile işten çıkarılma tehlikesi, %92 oranında normal mesai dışında çalışma süresi, %88 oranında çalışma arkadaşları ile anlaşabilme düzeyi gibi değişkenlerin etken olduğu tespit edilmiştir. Doyumsuzluk yaratan araçlarda ise ücret dışında kalan dışında yiyecek, giyecek gibi ödüller, ücret-maaş seviyesi, takdir ve ödüllendirme

adaletinin geldiği saptanmıştır. Genel iş memnuniyeti ve doyum seviyesinin %60'larda olduğu saptanmıştır (Durak, 1998, ss.97-99).

Varlık, “Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu (Ankara İli Örneği)” araştırmasında; öğretmenlerin yirmi alt boyuttan “yönetici-insan ilişkileri (yönetici ile çalışanların uyumu), yönetici-teknik bilgi (yöneticinin teknik bilgisi) ve ücret (iş karşılığı sağlanan gelir)” alt boyutlarından düşük doyum sağladıklarını saptamıştır. Ayrıca özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunun devlet ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulgusu edinilmiştir (Varlık, 2000, s.89).

Pişkin'in, Malatya İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi'nde idari, teknik ve yardımcı hizmetler sınıfında çalışanların (temizlik hariç) iş doyumunu ile sosyodemografik özelliklerinin incelendiği çalışmada; iş doyumunun genel olarak orta düzeyde olduğu ve sırasıyla ücret, yükselme imkânı, iş güvencesi alt boyutlarında en düşük iş doyumunun yaşandığı bulgusu saptanmıştır. Çalışma sonucunda çalışma arkadaşları ile ilişkiler alt boyutundan en yüksek iş doyumunu alındığı ve erkeklerin kadınlara göre iş doyumunu puanlarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır (Pişkin, 2001, ss.79-97).

Öztürk ve Dündar'ın, “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler” adını verdikleri kamu çalışanlarını motive eden faktörleri inceledikleri çalışmalarında; yükselme olanaklarının varolmasının motivasyonu ve işten alınan doyumunu olumlu etkilemesinin yanı sıra manevi ödüllerin yöneticilerde, maddi ödüllerin ise işgörenlerde etkili olduğu, ücret düşüklüğünün giderilmesinin ve ücret adaletinin sağlanmasının motivasyonda etkili olacağı tespit edilmiştir (Öztürk, ve Dündar, 2003, ss.64-65).

Çelik, Kırıkkale ilinde Fen bilgisi, Fizik-Kimya-Biyoloji öğretmeni olarak çalışanların iş doyumunu üzerinde yapmış olduğu çalışmada; öğretmenlerin en düşük doyum sağladıkları boyutun “ekonomik şartlar” olduğu tespit edilmiştir (Çelik, 2003, s.97).



Dil'in, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" isimli araştırmasında; bir cam işletmesinde çalışan işçilere yönelik yapılan araştırma ve anket uygulamasında; performans değerlendirme uygulamaları ile iş doyumunu arasında olumlu bir ilişkinin varlığı saptanmıştır. Performans değerlendirme uygulamalarının iş doyumunu etkilediği kabul edilmiştir. Performans değerlendirme ile ücret ve ödüller arasında olumlu ilişkiye rastlanırken performans değerlendirme sonucunda alınacak terfinin iş doyumunu etkilemediği saptanmıştır. Ancak bu sonuç araştırmanın sınırlılıklarını da yansıtabilmektedir. Çünkü araştırma yapılan işletmede performans değerlendirme sonucuna göre ücret zammı yapılırken işçilerin eğitim düzeyine bağlı olarak terfi beklentilerinin düşük olmasının sonucu bu yönde etkilemiş olması olasıdır (Dil, 2005, s.74).

Oksay'ın, doktorlar üzerinde yaptığı araştırma da, unvanın iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Uzmanlığı bitirenlerin bitiremeyenlere göre daha fazla iş doyumunu yaşadıkları, bunun sebebi olarak da araştırma görevlilerinin iş güvencesinden yoksun ve kariyer belirsizliği içinde olmaları gösterilmiştir (Oksay, 2005, ss.94-97).

Dağ, "Elazığ İli, Fırat Tıp Merkezi, Devlet Hastanesi, SSK Hastanesi ve Merkez Sağlık Ocaklarında Görev Yapan Hemşirelerin İş Doyumlarının Değerlendirilmesi" isimli araştırmasında; hemşirelerin iş doyumunu üzerine yapmış olduğu araştırmasında; hemşirelerin %70.9'unun aldıkları ücreti yapmış oldukları iş karşılığında yeterli bulmadıkları, çalışmaya alınan hemşirelerin yarısından fazlasının iş doyum puanlarının 0-49 arasında düşük çıktığı ve nöbet tutmayan hemşirelerin nöbet tutan hemşirelere oranla işlerinden daha fazla doyum aldıkları saptanmıştır (Dağ, 2006, ss.111-112).

Atay'ın, "Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi" isimli çalışmasında incelemiş olduğu iş doyumunu ile iş güvenliği değişkenleri arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle işgörenlerin iş güvenliğini algılama düzeyleri arttıkça iş doyumlarının artacağı sonucuna ulaşmıştır. İş güvenliğini algılama biçimlerinin ise sosyo ekonomik düzey ile farklılaştığı saptanmıştır. Sosyo ekonomik düzey ve eğitim düzeyi arttıkça iş güvenliği algılama biçimleri artmaktadır (Atay, 2006, ss.98-114).

Gümüş, “Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması” adlı çalışmada; vergi ve nüfus dairelerinde, devlet hastanesinde ve tekstil iş kolunda çalışanların iş doyumları en düşük çıkarken turizm ve özel eğitim kurumlarında çalışanların iş doyumlarının en yüksek olduğu saptanmıştır. Aynı çalışmada; özel kurumda çalışanların iş ve yaşam doyumlarının, kamu kurumunda çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur (Gümüş, 2006, s.122).

Toker, konaklama işletmelerinde işgörenlerin motivasyon süreci ve motivasyonu arttırmak için kullanılan özendirme araçlarının iş doyumunu üzerindeki etkisini araştırmak üzere gerçekleştirilen çalışmada özendirme araçlarını dört alt başlıkta incelemiştir. Araştırmacı tarafından sosyal özendirme araçları olarak sınıflanan; iş ve çalışma güvenliği, danışmanlık, sosyal katılım ve sosyal uğraşların varlığının ilk sırada değerlendirilmesi; ülkenin ekonomik yapısının yanı sıra konaklama işletmelerinde işin sezonluk olması nedeniyle de iş doyumunu arttıran temel faktörün iş güvenliği olmasına bağlanmaktadır. Psikolojik özendirme araçları olarak kabul edilen; statü, yetki devri ve çalışmada bağımsızlık iş doyumunu üzerinde etkili ikinci faktör olarak değerlendirilmiştir. Örgütsel-yönetimsel özendirme araçları; işi çekici kılma, kararlara katılım, adil ödüllendirme, iletişim ve mesleki eğitim iş doyumuna etki eden üçüncü faktör olarak sayılmaktadır. Son olarak iş doyumuna etki eden ekonomik özendirme araçları (prim, ücret, kar payı v.b.) dördüncü sırada değerlendirilmiştir. Yine aynı çalışmada, çalışanların yaşları ilerledikçe iş doyumlarında artış görüldüğünü, bunun nedeninin ilerleyen yaşla birlikte, kazanılan deneyim sebebiyle uyumun artması olabileceği gibi, daha genç çalışanların yükselme çeşitli beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başladıklarında doyumlarının düşük olabilme durumu olarak açıklanmaktadır. Lise mezunu çalışanların üniversite mezunlarına oranla işlerinden daha çok doyum sağlamaları da üniversite mezunu çalışanların beklentilerinin daha yüksek olması ile açıklanmaktadır (Toker, 2006, ss. 98-121).

Elbir’in, Kütahya ceza ve infaz kurumunda motivasyon araçlarının iş doyumuna etkisini incelemek üzere yapmış olduğu çalışmada; bazı motivasyona özendirici araçların iş doyumunu üzerine pozitif etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin iş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden yaş ve eğitim durumları incelenmiş, Kütahya ceza ve infaz kurumundaki mahkûmlara anket uygulanarak özgür olmayan bireyin iş doyumunu araçları tespit edilmiştir. Sosyal güvenlik, iş güvencesi ve çevresel güven faktörlerinin yanı sıra ekonomik ödüller ve saygınlık ödüllerinin ayrıca ücret faktörünün de iş doyumuna olumlu etkide bulunduğu saptanmıştır. Yetki, sorumluluk ve kararlara katılma faktörlerinin iş doyumuna katkısı

saptanmamıştır. Yine yaş ve eğitim düzeyleri arasındaki farklılıkların iş doyumunu düzeyleri arasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Elbir, 2006, ss.76-104).

Baştemur, Kayseri Emniyet Müdürlüğü'nde çalışanlar üzerinde iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma gerçekleştirmiştir. En yüksek iş doyumunu elde edilen birimin Kaçakçılık ve Organize İşler şube Müdürlüğü olduğu saptanmıştır. Bunu araştırmacı bu birimde çalışan personelin başarılı olması karşılığında yüksek ödüllendirme almasına bağlamaktadır. Yaşam doyumunu ile iş doyumunu değişkenlerinin bütünü arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunduğu saptanmıştır (Baştemur, 2006, ss.77-98).

Yelboğa, “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi” isimli araştırmasında; öğrenim durumu değişkeni ile iş doyum düzeyinin farklılaşmadığını saptamıştır. Yani tıpkı Bilgiç'in (1998) Türk çalışanların iş doyumlarını ölçümlendiği araştırma sonuçlarında ulaştığı bulgu gibi öğrenim durumu ile iş doyumunun istatistiksel bakımdan ilişkisi bulunmamaktadır. Yine aynı çalışmada, unvan değişkeninin genel iş doyumunu üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır (Yelboğa, 2007, s.93).

Yaşan ve ark., Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi'n de çalışan araştırma görevlilerinin iş doyumunu ve iş doyumunu etkileyen etmenler üzerine yapılan çalışmada katılanların %35'inin işinden doyum almadığı saptanmıştır. Nöbet tutmak ile işten alınan doyum arasında ilişki olduğu bulgusu edinilmiştir. Ayrıca çalıştığı dalı isteyerek seçenlerin iş doyum düzeyi çalıştığı dalı çeşitli mecburiyetler gereği seçenlere göre yüksek olduğu saptanmıştır (Yaşan ve ark., 2008, s.79).

Gazetoğlu ve ark., “Hekimdışı Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi” adlı araştırmasında; sağlık çalışanlarının iş doyumları ölçümlenmiş, genel iş doyumlarının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. İşyerinin fiziksel koşulları, kullanılan teknoloji, yürütülen hizmet içi eğitim programları, alınan ücret ve primler ile sağlık personelinin kendi çalışma arkadaşları ve idari personel ile iletişiminin, iş doyumunu ve verimliliği etkilediği belirlenmiştir (Gazetoğlu, Salış, Özdemir ve Birgili, 2009, ss.134-140).

Bakır, “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etki Eden Değişkenler Üzerindeki Etkisi ve T.C. Ziraat Bankası A.Ş.’de Bir Uygulama” isimli demografik değişkenler ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında; cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin genel iş doyumunda farklılık yaratmazken, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerinin genel iş doyumunu düzeyinde etkili, unvanın ise sadece ücret faktöründe etkili olduğu bulunmuştur. Araştırma sonucunda; iş doyumunu genelde en yüksek olanlar en fazla kıdeme ve en yüksek yaşa sahip personeldir ve ayrıca öğrenim düzeyi yükseldikçe işten sağlanan doyumunun azaldığı saptanmıştır (Bakır, 2009, ss.92-114).

### **7.1.2. İş Doyumuna İlişkin Yurtdışında Yapılan Çalışmalar**

İş Doyumu konusunda yurtdışında yapılan çalışmalar aşağıda kronolojik sıralama ile verilmiştir:

Burris, eğitim ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi alınan eğitim ve işin gerektirdiği bilgi ve beceriler arasındaki uyum üzerinden inceler. Burris’e göre, eğitim düzeyi bireyin işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durum iş doyumunsuzluğu yaratmakta; eğitim düzeyinin işin gerektirdiğinden orta derecede yüksek olması halinde bu iki değişken arasındaki etkileşimin çok az olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Burris, bu durumun, işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olmanın tutumlar üzerinde yarattığı etkinin büyüklüğünün bu iki değişken arasındaki nesnel uyumsuzluktan çok bireylerin işlerine göre daha kalifiye oldukları yönündeki öznel algılarına bağlı olmasından kaynaklanıyor olabileceğini söyler (Bakır, 2009, s.67).

Clarke & et al., hekimlerin içinden yenidoğan uzmanları arasında gerçekleştirdiği araştırma sonucunda; yaş, cinsiyet ve meslekte çalışma süresi ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki saptanamadığını belirtir (Clarke & et al., 1984, ss.52-57).

Lee & Wilbur, üç yaş grubundan (30 altı, 30 ile 49, 50 ve üzeri) kamu çalışanları ile araştırma gerçekleştirmişlerdir. Yaptıkları çalışmada; eğitim, mesleki kıdem ve maaş ara değişken olarak kullanılmıştır. Araştırmaların sonucuna göre; yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığı, 30 yaşın altındaki grup işlerinden içsel unsurlardan diğer yaş gruplarına göre daha fazla doyum alırken, 30-49 yaş arası ile 50 yaş ve üzeri çalışanlarda içsel doyum anlamında önemli farklılık gözlenmediği sonucuna varılmıştır. Aynı araştırmanın 50 yaş ve

üzerindeki çalışanlarda iş doyumunu konusunda ise; işin dışsal unsurlardan daha fazla doyum sağlamakta yani terfi, tazminat ve çalışma koşullarından daha fazla doyum aldığı saptanmıştır. Yani iş doyumunu ile yaş arasında pozitif korelasyon (ilişki) bulgusu saptanmıştır (Lee & Wilbur, 1985, ss.781-791).

Brush, Moch ve Pooyan, demografik değişkenler ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 21 farklı çalışmadan yararlanarak meta analizler yapmış ve analizlerin sonucunda demografik değişkenler ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi düzenlemede örgüt yapısının (kamu/özel sektör ve hizmet/üretim sektörü) rolü olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar, yaş değişkeninin iş doyumunu ile ilişkili olduğu ancak yaş değişkeninin sadece hizmet sektöründe iş doyumunu ile çok önemli bir ilişkisi olmadığını saptamışlardır. Aynı çalışmada araştırmacılar; erkek işgörenlerin kadın işgörenlere göre, özel sektörde kamusal sektörde sağladıklarından daha fazla iş doyumunu sağladıklarını belirtmişlerdir. Örgütün kamu/özel veya hizmet/üretim sektörünün bir parçası olmasından bağımsız olarak kıdem, iş doyumunu ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Yine aynı çalışmada; mesleki kıdem, örgüt yapısı ile ilişkili olarak iş doyumunu artırıcı ya da sınırlayıcı bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Brush, Moch & Pooyan, 1987, ss.149-153).

Burke, polisler üzerinde yaptığı çalışmada iş doyum ve çalışma süresini karşılaştırmış; 6-15 yıldır görevde olan polislerin daha yoğun stres yaşadıklarını ve iş doyumlarının daha düşük bulunduğunu saptamıştır (Burke, 1989, ss.84-87).

Obermestik & Jones, hem üniversitede okuyan hem de eğitimi sürerken çalışan kişilerin iş doyumuna ilişkin yaptıkları çalışmada; üst statüde çalışanların daha alt statüde çalışanlara göre iş doyumlarının daha yüksek olduğuna dair bulgular edinilmiştir (Obermesik & Jones, 1992, ss.34-38).

Rabin & Zenler, İsrail'de ki sosyal hizmet uzmanının iş doyumunu üzerine bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. 17 erkek ve 70 kadın sosyal hizmet uzmanı ile yapılan çalışmada hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da arttığına, yine aynı çalışmada atılgan davranış sergileyen çalışanların atılgan davranış sergilemeyen çalışanlara göre iş doyumlarının daha fazla olduğuna dair bulgular elde edilmiştir (Rabin & Zenler, 1992, ss.17-32).

Ostroff, “İş doyumu, Tutumlar ve Performans Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Örgütsel Düzey Analizi” adlı çalışmasında 13808 öğretmen ile araştırmasını gerçekleştirmiştir. İşe karşı geliştirilen tutum ile iş doyumunun örgütsel performansı etkilediği bulgusu edinilmiştir. İş doyumunu düşük ve işe karşı tutumları olumsuz olan öğretmenlerin performansının düşük olduğu saptanmıştır (Ostroff, 1992, ss.63-74).

Ünsal, “An Investigation of Perceived Social support, Psychological Strain and Satisfaction at Work As a Function of Job Characteristics and Gender” adını verdiği araştırmasının sonucunda; cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkelerin genel iş doyumlarının birbirinden farklılaşmadığı yönünde bulgular saptamıştır (Ünsal, 1994, s.97).

Clark & et al., yapmış oldukları çalışmalarda iş doyumunun yaş etmeni ile ilişkisinin “U” şeklinde olduğunu belirtmişlerdir. Yaş değişkeni ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin, bireysel özellikler ve bireylerin işe ait değerlerinin de bulunduğu birçok değişkenden bağımsız olarak, “u biçimli” olduğunu saptamışlardır. Yine aynı araştırmacılar yaş ile iş doyumunu arasındaki “u biçimli” ilişkinin her iki cinsiyet için de geçerli olduğunu ve iş doyum düzeyinin en düşük olduğu yaşların erkek ve kadınlarda birbirine yakın olduğunu da söylemişlerdir (Clark, Oswald, & Warr, 1996, ss.77-83).

Oshagbemi, “Birleşik Krallık Akademisyenlerinin İş Doyumu” adını verdiği araştırmasında üniversitede çalışan öğretim görevlilerinin iş doyumunu düzeyleri saptanmaya çalışılmıştır.554 kişiden oluşan öğretim görevlisi örnekleme iş doyumunu ölçeği uygulanmış ve öğretme, yönetme, terfi, ücret, araştırma yapabilme, çalışma arkadaşları ile ilişkiler iş faktörleri olarak incelenmiştir. Öğretim görevlilerinin genel olarak işlerinde doyum aldıkları fakat ücret ve terfi gibi iş faktörlerinde işlerinden doyumsuzluk yaşadıkları bulgusu edinilmiştir(Oshagbemi, 1996, ss.389-400).

Clark, yaptığı çalışmada, kadınların erkek çalışanlardan daha çok işinden doyum sağladığını ifade etmektedir. Clark kadınların işinden daha çok sağlama sebeplerini, geçmişte çok kötü koşullarda çalışmış olmalarına ve bu sebepten erkekler kadar işlerinden çok şey beklememelerine, yani beklentilerinin düşük olmasına bağlamaktadır (Clark, 1997, s.341).

Araştırmalar yaşın artması ile iş doyumunun yükseleceği yönünde birleşse de Hickson & Oshagbemi, yaptıkları araştırma sonucunda bu beklentinin aksine; yaş ile birlikte doyumunun azaldığını saptamışlardır. Öğretim yeleri üzerine yapılan bu araştırma da 45 yaşın iş doyumunu açısından maksimum nokta olduğu ve bu yaştan sonra iş doyumunun azalma eğilimine girdiği bulgusunu edinmişlerdir (Hickson & Oshagbemi, 1999, ss.242-247).

Groot & Brink, Hollanda’da gerçekleştirdiği araştırmada erkek çalışanların kadın çalışanlara göre işlerinden daha çok doyum sağladığını, özellikle ocuk sahibi kadın çalışanların çocuklarının bakımı, okul saati ve kendi çalışma saatlerini dengelemekte zorluk çektiği bulgusuna ulaşmışlardır. Aynı çalışmada araştırmacılar eğitim düzeyi ve iş doyumunu arasında negatif yani eğitim düzeyi arttıķa iş doyumunun azaldığı yönünde bir ilişki saptamışlardır. Ancak Groot&Brink; eğitim durumunun iş doyumuna doğrudan ve dolaylı etkilerinin birlikte ele alındığında, ücret gibi iş doyumuna dolaylı bir etkinin eğitim durumunun doğrudan negatif etkisini ortadan kaldıracadığını söylemişlerdir. Yani eğitim durumuna paralel creti artan işgörenin iş doyumunu artacaktır (Groot & Brink, 1999, ss.343-360).

Bir grup İngiliz işçileri ile ilgili yapılan bir çalışmada en düşük iş doyumunu düzeyi 31 yaş olarak bulunmuştur (Kay, 2000, ss.83-97).

Mertler, “2000’li yıllarda ğretmenlerin Motivasyonu ve İş Doyumu” adını verdiği çalışmasında 969 öğretmenin motivasyonu ve iş doyumunu lmlemiştir. Çalışmanın önemli unsurlarından biri araştırmada doldurulan ölçeklerin internet ağı üzerinden cevaplanmış olmasıdır. (tıpkı bizim çalışmamız gibi) Elde edilen bulgulara göre; öğretmenlerin %77’sinin mesleklerinden memnun oldukları ve kıdemlerindeki artışla doğru orantılı işlerinden aldıkları doyumun arttığı ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerle karşılaştırıldığında daha fazla motive oldukları saptanmıştır (elik, 2003, s.73).

Crossman, Chinmeteepituck & Sarker, gerçekleştirdikleri araştırmada kıdem ve iş doyumunu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, kıdem artmasıyla beraber iş doyumunun da artığını ve iş doyumunu üzerinde kıdem değişkeninin yaş değişkeninden daha önemli bir değişken olduğunu savunmuşlardır. Araştırma sonucunda; iş doyumunu ve kıdem arasındaki ilişkide 6-10 yıllık tecrübeye en önemli etkenin işin kendisi olduğu, 11 yıllık tecrübeden sonra

ise ücretin en önemli değişken olduğu bulgusu saptanmıştır (Crossman, Sarker & Chinmeteepituck, 2003, ss.756-759).

Knights & Barbara, Avustralya'daki devlet memurlarının işe bağlılık ve iş doyumu düzeylerini saptamak amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmada; yaş ve iş doyumu arasında bir ilişki bulunmadığını bulgusuna erişmişlerdir (Knights & Barbara, 2005, s.66).

Duffy & et al., araştırmasında medeni durum değişkenindeki evlilik halinin iş doyumunu etkileyen en önemli etkenlerden biri olduğunu belirtmektedir. Bu iki etkenle açıklanmaktadır; ilki, eşine her konuda destek ve yardımcı olan bir partnerin etkisiyle kadının iş yaşamındaki doyumu artmaktadır. İkincisi; eşin destek olmadığı durumda ise; kadın kendini işine verip, işinden doyum sağlayacağı yönündedir (Duffy & et al., 2007, ss.112-119).

Aguilar ve Vlosky, Amerika Birleşik Devletleri'n de yapılan cinsiyet değişkenine bağlı iş doyumu seviyesinin ölçümlendiği araştırmada; iş güvenliği ve istikrarın sağlandığı koşullarda, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre işlerinden daha fazla doyum aldıkları bulgusunu saptamışlardır (Aguilar & Vlosky, 2008, ss.7-11).

Cabrita & Perista, 16 Avrupa Birliği ülkesini kapsayan iş doyumu konulu araştırma gerçekleştirmişlerdir. Sözkonusu araştırmada eğitim seviyesi ile iş doyumu arasında genelde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Özellikle Avusturya, Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Almanya, Hollanda, Portekiz, Romanya ve İspanya'nın bulunduğu birçok ülke de eğitim düzeyinin artmasının iş doyumunu pozitif yönden etkilemesi net bir biçimde ortaya konulurken, Danimarka ve İtalya'da ise sonuçlar farklılaşmıştır.

Danimarka'da 12 aydan daha az mesleki eğitim alan ve fiziksel şartlar ile ücret olarak daha kötü şartlardaki işlerde çalışan kadınların, yüksek eğitilmiş kadınlara göre işlerinden daha fazla doyum aldıkları ortaya çıkmıştır. Erkeklerde ise hiç mesleki eğitim almamış çalışanların 12 aydan daha az mesleki eğitim alan çalışanlara göre daha fazla işinden doyum aldıkları saptanmıştır.



İtalya’da ise eğitim düzeyinin iş doyumunu arttırması yaş ile ters orantılı olarak çıkmıştır. Yani genç eğitilmiş çalışanların aynı eğitim düzeyindeki yaşlı çalışanlara göre daha fazla işlerinden doyum aldıkları bulunmuştur (Bakır, 2009, ss.70-71).

## **7.2. Denetimli Serbestlik Sistemine İlişkin Türkiye’de Yapılan Çalışmalar**

Türkiye’de 2005 yılında Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren ve sonrasında faaliyete geçen denetimli serbestlik şubeleri sözkonusu araştırmamızın yapıldığı 2010-2011 döneminde 5 yılını doldurmaktadır. Haklarında denetimli serbestlik kararı verilen kişiler, ya da denetimli serbestlik kapsamında işlemde olan dosyalar hakkında çeşitli çalışmalar yapılmış olmakla birlikte denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel hakkında yapılan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırmamız Türk Denetimli Serbestlik şubelerinde görev yapmakta olan denetim görevlileri ve denetleme memurlarının iş doyumunu inceleyen ilk araştırma olma özelliğini taşımaktadır.

Türkiye’de Denetimli Serbestlik sistemi üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle konunun hukuki boyutunun incelendiği görülmektedir. Aşağıda ülkemizde Denetimli Serbestlik sistemi üzerine yapılan çalışmalar kronolojik olarak ele alınmıştır.

Kaya ve ark., “Cezaevinde Çalışan İnfaz Ve Koruma Memurlarında Psikiyatrik Bozuklukların Bir Yıllık Yaygınlığı” isimli makalelerinde; Konya E Tipi kapalı cezaevinde çalışan infaz ve koruma memurlarında (İKM) DSM-IV ölçütlerine göre psikiyatrik bozuklukların 1 yıllık yaygınlık oranlarını araştırmak amaçlanarak 96 infaz ve koruma memuru ile CIDI (Uluslararası Bileşik Tanı Çizelgesi) 2.1 12 aylık versiyonu kullanılarak görüşülmüş olup % 28.1 ile nikotin bağımlılığı en sık görülen psikiyatrik bozuklukken bunu % 10.4 ile majör depresyon ve % 9.3 ile özgül fobi izlediği, Bipolar bozukluklar, psikotik bozukluklar ve madde kullanım bozuklukları gözlenmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda psikiyatrik bozukluklar topluma göre yüksek bulunduğu saptanmıştır. Çalışma şartları ve cezaevinin stres yaratıcı ortamının çalışan insanlarda psikiyatrik bozuklukların ortaya çıkmasına neden olabileceği kanaatine varılmıştır (Kaya ve ark., 2003, ss.21-32).

Yelesdağ, “Ceza Hukukunda Çocuk Kavramı ve Cezai Sorumluluğunun Belirlenmesindeki Kriterler” isimli çalışmasında çocuk kavramı, çocuk suçluluğu, Türk ceza hukukunda yaş küçüklüğü ve cezai sorumluluk, çocuk koruma kanunu, Denetimli serbestlik sisteminde suça sürüklenen çocuğa ilişkin uygulamalar konularını incelemiştir (Yelesdağ, 2006, s.11).

İnce, “Türk Ceza Hukukunda Kısa Süreli Hürriyeti Bağlayıcı Cezalara Seçenek Yaptırımlar” isimli çalışmasında hürriyeti bağlayıcı cezalar, güvenlik tedbirleri, mağdurun zararının karşılanması, yurtdışında benzer ve farklı uygulamaların çeşitliliği, Türk ceza kanununa göre seçenek yaptırım ve tedbirler incelenmiştir (İnce, 2006, ss.17-19).

Kahraman, “Koruma Tedbiri Olarak Adli Kontrol” isimli çalışmasında adli kontrol tedbiri, tarihçesi, yükümlülükleri, tutuklama tedbiri ile adli kontrol tedbirinin karşılaştırılması konularını incelemiştir (Kahraman, 2007, ss.26-37).

Tüngör, “Ceza Hukukunda Yeni Boyutlarıyla Erteleme” isimli çalışmasında, kamu davasının açılmasının ertelenmesi, hükmün açıklanmasının geri bırakılması ve cezanın ertelenmesi uygulamalarına değinmiş, kavramı karşılaştırmalı hukuk ile yurtdışındaki uygulamalar açısından incelemiş ve Türkiye’de ki uygulamaları aktarmıştır (Tüngör, 2008, s.7).

Özen, “Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Kararları Karşısında İç Hukukta Tutuklama Ve Adli Kontrol” isimli çalışmasında tutuklama kavramı, tarihsel gelişimi, niteliği, amacı, Türkiye’de ki uygulamalar ve tutuklama öncesi verilecek alternatif tedbir olarak adli kontrol uygulamaları incelenmiştir (Özen, 2008, ss.19-32).

Ünlütepe, “Kamu Davasına Katılma” isimli çalışmasında kamu davasına katılmanın tanımı, tarihçesi, koşulları, usulü, sonuçları, denetimli serbestlik uygulamalarının kanunumuza girmesi ile kamu davasına katılma üzerindeki etkilerini incelemiştir (Ünlütepe, 2008, ss.3-72).

Sevimli- Yurtseven, “30.12.2005-15.06.2007 Tarihleri Arasında İstanbul Kadıköy Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüğünde İşlem Gören Dosyaların Retrospektif İncelenmesi” isimli çalışmasında 408 dosyanın kayıtlı olduğu defterler ile hakkında rehberlik tedbirine karar verilen dosyalarda ki hükümlülerin yaş, cinsiyet, dosya karar konuları, eğitim durumları, daha önceki suç durumları, aile bilgileri, yükümlülüklerine uyumları gibi durumları incelenmiştir. Rehberlik yapılan dosyaların genellikle uyuşturucu-uyarıcı madde

bulundurma, kullanma suçundan hüküm almış kişiler olduğu, yarısının AMATEM'deki (Alkol ve Madde Bağımlılığı Tedavi Merkezi) tedavilerine devam ettiği ve yarısının da tedavilerini tamamladığı saptanmıştır. Ancak denetim görevlisinin tek bir uzmanlık alanında rehberlik etmesi nedeniyle denetimli serbestlik sisteminin oluşturulma amacını uygulamanın yeterince karşılamadığı kanaati edinildiği belirtilmiştir. Kamuya yararlı bir işte çalıştırma yaptırımının tedbir olarak verilmesinin yaygınlaştırılmasının önemi üzerinde durulmuştur(Sevimli Yurtseven, 2008, ss.111-124).

Kale, “Türkiye’de Denetimli Serbestlik Sistemi” isimli çalışmasında denetimli serbestlik sistemini yurt içi ve dışı tarihsel gelişimini, kanun, yönetmelik ve uygulamalarını incelemiş olup sistemin yalnızca cezanın değil affın da alternatifi olduğu sonucuna varmıştır. Denetimli serbestlik sisteminin; adli kontrol, seçenek yaptırımlar, hükmün açıklanmasını erteleme, eğitime devam, tedavi, özel infaz rejimleri ve benzeri uygulamalarla sistemdeki önemli bir boşluğu doldurduğuna ilişkin yorumda bulunmuştur (Kale, 2009, ss.17-82).

Duman, “Hakkında Denetimli Serbestlik Tedbiri Verilmiş Olan Uyuşturucu Madde Kullanan Hükümlülerde Psikosomatik Düşünce Biçiminin Rorschach Testi İle İncelenmesi” isimli araştırmasında; uyuşturucu madde kullanmak suçundan Denetimli Serbestlik şubelerinde rehberlik hizmeti alan 25 kişi ile uyuşturucu madde kullanmayan 25 kişiye Rorschach Testi uygulanarak verilen yanıtlar incelenmiştir. Araştırma sonucunda uyuşturucu madde kullanan bireylerde bilişsel işleyişi, duygulanımı, düşünce biçimi, sosyal ilişkilerinde yetersizlik gibi alanlarda uyuşturucu kullanmayan kişilerden anlamlı derecede farklılaşmaları, uyuşturucu madde kullanan kişilerde önceki araştırmalarda belirtilen psikosomatik düşünce biçiminin varlığını doğruladığı bulgusu saptanmıştır (Duman, 2009, ss.68-94).

Kaleli, “Denetimli Serbestlik Tedbirine Tabi Tutulan Kişilerin Benlik Saygılarının Değerlendirilmesi” isimli araştırmasında; İstanbul Cumhuriyet Başsavcılığı Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi’n de, 2009 yılında denetimli serbestlik tedbir sürecine devam eden sanık/hükümlülerin, benlik saygılarının değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; denetimli serbestlik tedbirine tabi tutulan kişilerin benlik tasarımı puanlarının, kontrol grubuna oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kaleli, 2010, ss.77-92).

## III. BÖLÜM

### 1. ARAŞTIRMA

I. bölümde denetimli serbestlik sisteminden, II. Bölümde ise iş doyum kavramından etraflıca bahsedilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı ve yöntemi üzerinde durulacaktır.

#### 1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; seçtiğimiz örnekleme bulunan illerdeki denetimli serbestlik şubelerinde denetim görevlisi ve denetleme memurlarının sahip olduğu özellikler ile iş doyum arasında ilişki olup olmadığını, çeşitli değişkenlerin iş doyumunu etkileyip etkilemediğini, eğer etkiliyorsa incelenen değişkenlerin iş doyumuna ne ölçüde etkide bulunduğunu araştırmaktır.

Söz konusu amacı gerçekleştirmek için; 12 değişkenin (yaş, cinsiyet, medeni durum, meslek, eğitim düzeyi, işi sevme/sevmeme, çalışan sayısının yeterliliği, görev yapılan bölge v.b.) iş doyum üzerindeki etkileri, iş doyumunu etkileyen faktörlerle karşılaştırılarak incelenmiş, çalışanların sahip olduğu özelliklerin ve iş doyumuna etki eden faktörlerden alınan doyum düzeyinde farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır. Sonuçta iş doyumunun artırılabilmesi için üzerinde durulan değişkenler ile ilgili sorunlara dikkat çekilerek çözüm önerileri geliştirilmiştir.

#### 1.2. Araştırmanın Yanıtlayacağı Temel Sorular

Bu araştırmanın yanıtlayacağı temel sorular aşağıda verilmiştir:

Değişkenler, seçtiğimiz örnekleme bulunan illerdeki denetimli serbestlik şubelerinde denetim görevlisi ve denetleme memurlarının iş doyumunu etkilemekte midir?

Çalışanların iş doyumuna etki eden faktörler üzerinden aldıkları doyum düzeyi sahip oldukları özelliklere göre farklılık gösteriyor mu?

Araştırmanın genel amacı; denetimli serbestlik personelinin iş doyumlarını çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Bu amaçla şu sorulara yanıt aranmıştır.

## Denetimli Serbestlik şubesinde çalışan personelin iş doyumu

- Denetimli Serbestlik personelinin yaşına göre farklılaşmakta mıdır?
- Denetimli Serbestlik personelinin cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?
- Denetimli Serbestlik personelinin medeni durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
- Denetimli Serbestlik personelinin eğitim düzeyine göre farklılaşmakta mıdır?
- Denetimli Serbestlik personelinin mesleğine göre farklılaşmakta mıdır?
- Denetimli Serbestlik personelinin pozisyonuna göre farklılaşmakta mıdır?
- Denetimli Serbestlik personelinin meslekte çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
- Denetimli Serbestlik personelinin denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresine göre farklılaşmakta mıdır?
- Denetimli Serbestlik personelinin çalıştığı işyerinin sayısına göre farklılaşmakta mıdır?
- Denetimli Serbestlik personelinin işine olan sevgisinin derecesine göre farklılaşmakta mıdır?
- Denetimli Serbestlik personelinin görev yaptığı ile göre farklılaşmakta mıdır?
- Denetimli Serbestlik personelinin şubedeki çalışanları yeterli/yetersiz algılamasına göre farklılaşmakta mıdır?

Çalışmamızda; çeşitli değişkenlerin çalışanların iş doyum düzeyini oluşturan faktörler üzerinde etkisinin olup olmadığı; etkisi varsa hangi yönde etkilediği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

### **1.3. Araştırmanın Varsayımları**

Bu araştırmanın varsayımları aşağıda sıralanmıştır;

— Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, işgörenlerin doğru ve samimi cevap verdikleri kabul edilmiştir.

— Araştırmada kullanılan veri toplama araçları çeşitli değişkenler ile iş doyumunu ölçebilecek niteliktedir.

— Araştırmada seçilen yöntem, araştırmanın amacına, konusuna ve soruların çözümüne uygundur.

— Araştırmada seçilen örneklem, araştırmanın evrenini temsil edebilme bakımından yeterlidir.

#### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın kapsamı, T.C. Adalet Bakanlığı, Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü, Denetimli Serbestlik Daire Başkanlığı'na bağlı olarak seçilen İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Balıkesir ve Mersin illerinde bulunan denetimli serbestlik Şubelerinde denetim görevlisi ve denetleme memurları ile sınırlıdır.

- İstanbul ilinde; İstanbul merkez, Beyoğlu, Bakırköy, Kadıköy, Üsküdar (personelin bir kısmı), Kartal denetimli serbestlik Şubelerine anket uygulanmıştır. Silivri Şubesi personelinden ulaşılan denetim görevlisi iş yoğunluğunu gerekçe göstererek anketi yanıtlamayı reddetmiştir.
- Ankara ilinde; Ankara merkez ve Sincan denetimli serbestlik Şubelerine anket uygulanmıştır.
- İzmir ilinde; İzmir merkez ve Karşıyaka denetimli serbestlik Şubelerine anket uygulanmıştır. Zaman kısıtı olduğundan Bergama, demiş, Fethiye Şubelerine anket gönderilememiştir.
- Antalya ilinde; Antalya merkez ve Manavgat denetimli serbestlik Şubelerine anket uygulanmıştır. Zaman kısıtı olduğundan Alanya ve Elmalı Şubelerine anket gönderilememiştir.
- Balıkesir ilinde; Balıkesir merkez denetimli serbestlik Şubesine anket uygulanmıştır. Burhaniye Şubesi personelinden ulaşılan denetim görevlisine uygulamadan

bahsedilmesine rağmen anketlerin geri dönüşü alınamamıştır. Zaman kısıtı olduğundan Bandırma şubesine anket gönderilememiştir.

- Mersin ilinde; Mersin merkez ve Tarsus denetimli serbestlik şubesine anket uygulanmıştır. Silifke şubesine anket şube mailine atılma suretiyle gönderilmiş olmakla birlikte dönüş olmamıştır.

Ayrıca anketlerin uygulanması belli bir zaman dilimini içermektedir. Bu araştırmada özellikle işgörenlerin sahip oldukları çeşitli özellikler ile iş doyumunun arasında ilişki olup olmadığı, var ise bu ilişkinin ne ölçüde olduğu incelenmiştir. Türkiye’de 2005 yılında yasalaşarak hizmete başlayan Denetimli Serbestlik alanında yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personelin iş doymu üzerine ise Türkiye’de yapılan ilk araştırmadır. Seçilen örneklem bölgesi büyük şehirlerden oluşmaktadır. Bunun için Kişisel Bilgi Formu yanı sıra Minnesota İş Doyumu Envanteri uygulanmıştır. Gelecekte tüm Türkiye genelinde denetimli serbestlik personelinin iş doyumunun ölçülmesi ve bu ölçümlenin periyodik olarak tekrarlanması, farklı envanterler kullanılarak ölçümlerin çeşitlendirilmesi, önerilerin dikkate alınarak yapılacak düzenlemeler sonunda artacak verim için araştırmamız bir başlangıç niteliğindedir.

### **1.5. Araştırmanın Modeli, Soruları ve Hipotezleri**

Bu araştırmada, seçtiğimiz örnekleme bulunan illerdeki denetimli serbestlik şubelerinde denetim görevlisi ve denetleme memurlarının çeşitli özellikleri ile iş doyumunun arasındaki ilişki olup olmadığı, var ise bu ilişkinin ne ölçüde olduğu incelenmiştir.

A) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan denetim görevlileri ile denetleme memurları arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

A.1. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan denetim görevlileri ile denetleme memurları arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **genel iş doymu** puanları açısından anlamlı bir fark olması beklenmektedir. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan denetim görevlilerinin

Minnesota İş Doyumu Envanteri genel iş doyumu puanlarının denetleme memurlarından daha düşük çıkması beklenmektedir.

A.2. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan denetim görevlileri ile denetleme memurları arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **içsel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan denetim görevlilerinin Minnesota İş Doyumu Envanteri içsel iş doyumu puanlarının denetleme memurlarından daha düşük çıkması beklenmektedir.

A.3. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan denetim görevlileri ile denetleme memurları arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **dışsal** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan denetim görevlilerinin Minnesota İş Doyumu Envanteri dışsal iş doyumu puanlarının denetleme memurlarından daha düşük çıkması beklenmektedir.

B) Cinsiyet değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

B.1. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **genel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Denetimli serbestlik şubelerinde **kadın** çalışanların Minnesota İş Doyumu Envanterinin genel iş doyumu puanlarının **erkek** çalışanlara göre yüksek olması beklenmektedir.

B.2. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **içsel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Denetimli serbestlik şubelerinde **kadın** çalışanların Minnesota İş Doyumu Envanterinin içsel iş doyumu puanlarının **erkek** çalışanlara göre yüksek olması beklenmektedir.

B.3. Cinsiyet değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **dışsal** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Denetimli serbestlik şubelerinde **kadın** çalışanların Minnesota İş



Doyumu Envanterinin dışsal iş doyumu puanlarının **erkek** çalışanlara göre yüksek olması beklenmektedir.

C) Yaş değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

C.1. Yaş değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **genel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Denetimli serbestlik şubelerinde çalışan **22-28 yaş** aralığındaki kişilerin Minnesota İş Doyumu Envanterinin genel iş doyumu puanlarının **29-35 ve 36-42 yaş aralığındaki** çalışanlara göre yüksek olması beklenmektedir.

C.2. Yaş değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **içsel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Denetimli serbestlik şubelerinde çalışan **22-28 yaş** aralığındaki kişilerin Minnesota İş Doyumu Envanterinin içsel iş doyumu puanlarının **29-35 ve 36-42 yaş aralığındaki** çalışanlara göre yüksek olması beklenmektedir.

C.3. Yaş değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **dışsal** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Denetimli serbestlik şubelerinde çalışan **22-28 yaş** aralığındaki kişilerin Minnesota İş Doyumu Envanterinin dışsal iş doyumu puanlarının **29-35 ve 36-42 yaş aralığındaki** çalışanlara göre yüksek olması beklenmektedir.

D) Eğitim değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

D.1. Eğitim değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **genel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olacaktır. Denetimli serbestlik şubelerinde **lisans ve yüksek lisans mezunu olan** çalışanların Minnesota İş Doyumu Envanterinin genel iş doyumu puanlarının **lise mezunu** çalışanlara göre düşük olması beklenmektedir.

D.2. Eğitim değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **içsel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir

fark olacaktır. Denetimli serbestlik şubelerinde **lisans ve yüksek lisans mezunu olan** çalışanların Minnesota İş Doyumu Envanterinin içsel iş doyumu puanlarının **lise mezunu** çalışanlara göre düşük olması beklenmektedir.

D.3. Eğitim değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **dışsal** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olacaktır. Denetimli serbestlik şubelerinde **lisans ve yüksek lisans mezunu olan** çalışanların Minnesota İş Doyumu Envanterinin dışsal iş doyumu puanlarının **lise mezunu** çalışanlara göre düşük olması beklenmektedir.

E) Görev yapılan il değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

E.1. Görev yapılan il değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **genel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir.

E.2. Görev yapılan il değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **içsel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir.

E.3. Görev yapılan il değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **genel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir.

F) Denetim görevlileri arasında mesleğe bağlı olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

F.1. Denetim görevlileri arasında mesleğe bağlı olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Minnesota İş Doyumu Envanterinin **genel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir.

F.2. Denetim görevlileri arasında mesleğe bağlı olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Minnesota İş Doyumu Envanterinin **içsel** iş doyumu puanları açısından anlamlı bir fark olması beklenmektedir.

F.3. Denetim görevlileri arasında mesleğe bağlı olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Minnesota İş Doyumu Envanterinin **dışsal** iş doyumu puanları açısından anlamlı bir fark olması beklenmektedir.

G) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin medeni durumuna göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

G.1. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin medeni durumuna göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **genel** iş doyumu puanları açısından anlamlı bir fark olması beklenmektedir. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin medeni durumuna göre bekar olanların Minnesota İş Doyumu Envanterinin genel iş doyumu puanlarının evli olanlara göre daha yüksek olması beklenmektedir.

G.2. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin medeni durumuna göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **içsel** iş doyumu puanları açısından anlamlı bir fark olması beklenmektedir. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin medeni durumuna göre bekar olanların Minnesota İş Doyumu Envanterinin içsel iş doyumu puanlarının evli olanlara göre daha yüksek olması beklenmektedir.

G.3. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin medeni durumuna göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **dışsal** iş doyumu puanları açısından anlamlı bir fark olması beklenmektedir. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin medeni durumuna göre bekar olanların Minnesota İş Doyumu Envanterinin dışsal iş doyumu puanlarının evli olanlara göre daha yüksek olması beklenmektedir.

H) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin toplamda çalışma süresine (başka işletmelerde dâhil) göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

H.1. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin toplamda çalışma süresine (başka işletmelerde dâhil) göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **genel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Çalışma süresi artan denetimli serbestlik personelinin Minnesota İş Doyumu Envanterinin genel iş doyumu puanlarının çalışma hayatının başında olan çalışanlara göre düşük olması beklenmektedir.

H.2. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin toplamda çalışma süresine (başka işletmelerde dâhil) göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **içsel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Çalışma süresi artan denetimli serbestlik personelinin Minnesota İş Doyumu Envanterinin içsel iş doyumu puanlarının çalışma hayatının başında olan çalışanlara göre düşük olması beklenmektedir.

H.3. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin toplamda çalışma süresine (başka işletmelerde dâhil) göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **dışsal** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Çalışma süresi artan denetimli serbestlik personelinin Minnesota İş Doyumu Envanterinin dışsal iş doyumu puanlarının çalışma hayatının başında olan çalışanlara göre düşük olması beklenmektedir.

I) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresine göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

I.1. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresine göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **genel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresi artan denetimli serbestlik personelinin Minnesota İş Doyumu Envanterinin genel iş doyumu puanlarının denetimli serbestlik şubesinde yeni çalışmaya başlamış olan personele göre düşük olması beklenmektedir.

I.2. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresine göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **içsel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresi artan denetimli serbestlik personelinin Minnesota İş Doyumu Envanterinin içsel iş doyumu

puanlarının denetimli serbestlik şubesinde yeni çalışmaya başlamış olan personele göre düşük olması beklenmektedir.

I.3. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresine göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **dışsal** iş doyumu puanları açısından anamlı bir fark olması beklenmektedir. Denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresi artan denetimli serbestlik personelinin Minnesota İş Doyumu Envanterinin dışsal iş doyumu puanlarının denetimli serbestlik şubesinde yeni çalışmaya başlamış olan personele göre düşük olması beklenmektedir.

K) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin şubedeki çalışan sayısının yeterli/yetersiz olduğu görüşüne göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

K.1. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin şubedeki çalışan sayısının yeterli/yetersiz olduğu görüşüne göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **genel** iş doyumu puanları açısından anamlı bir fark olması beklenmektedir. Personelin **yetersiz olduğunu düşünen** çalışanların Minnesota İş Doyumu Envanterinin genel iş doyumu puanları **personelin yeterli ya da kısmen yeterli olduğunu düşünen** çalışanlara göre düşük olması beklenmektedir.

K.2. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin şubedeki çalışan sayısının yeterli/yetersiz olduğu görüşüne göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **içsel** iş doyumu puanları açısından anamlı bir fark olması beklenmektedir. Personelin **yetersiz olduğunu düşünen** çalışanların Minnesota İş Doyumu Envanterinin içsel iş doyumu puanları **personelin yeterli ya da kısmen yeterli olduğunu düşünen** çalışanlara göre düşük olması beklenmektedir.

K.3. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin şubedeki çalışan sayısının yeterli/yetersiz olduğu görüşüne göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **dışsal** iş doyumu puanları açısından anamlı bir fark olması beklenmektedir. Personelin **yetersiz olduğunu düşünen** çalışanların Minnesota İş Doyumu Envanterinin dışsal iş doyumu puanları **personelin yeterli ya da kısmen yeterli olduğunu düşünen** çalışanlara göre düşük olması beklenmektedir.

L) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin işine olan sevgisinin derecesine göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

L.1. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin işine olan sevgisinin derecesine göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **genel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. **İşini sevmeyen ya da az seven** denetimli serbestlik personelinin Minnesota İş Doyumu Envanterinin genel iş doyumu puanlarının **işini seven ya da çok seven** çalışanlara göre düşük olması beklenmektedir.

L.2. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin işine olan sevgisinin derecesine göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **içsel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. **İşini sevmeyen ya da az seven** denetimli serbestlik personelinin Minnesota İş Doyumu Envanterinin içsel iş doyumu puanlarının **işini seven ya da çok seven** çalışanlara göre düşük olması beklenmektedir.

L.3. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin işine olan sevgisinin derecesine göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **dışsal** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. **İşini sevmeyen ya da az seven** denetimli serbestlik personelinin Minnesota İş Doyumu Envanterinin dışsal iş doyumu puanlarının **işini seven ya da çok seven** çalışanlara göre düşük olması beklenmektedir.

M) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin çalıştığı işyeri sayısına bağlı olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

M.1. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin çalıştığı işyeri sayısına bağlı olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin **genel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Öncesinde farklı işyerlerinde çalışmış olan personelin Minnesota İş Doyumu Envanterinin genel iş doyumu puanlarının ilk kez çalışma hayatına Denetimli serbestlik şubesinde başlayan personele göre yüksek olması beklenmektedir.

M.2. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin çalıştığı işyeri sayısına bağlı olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin **içsel** iş doyumu puanları açısından anlamli bir fark olması beklenmektedir. Öncesinde farklı işyerlerinde çalışmış olan personelin Minnesota İş

Doyumu Envanterinin içsel iş doyumu puanlarının ilk kez çalışma hayatına Denetimli serbestlik şubesinde başlayan personele göre yüksek olması beklenmektedir.

M.3. Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin çalıştığı işyeri sayısına bağlı olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin **dışsal** iş doyumu puanları açısından anlamlı bir fark olması beklenmektedir. Öncesinde farklı işyerlerinde çalışmış olan personelin Minnesota İş Doyumu Envanterinin dışsal iş doyumu puanlarının ilk kez çalışma hayatına Denetimli serbestlik şubesinde başlayan personele göre yüksek olması beklenmektedir.

## **1.6. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada; nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi kullanılarak bulgular elde edilmiştir. T.C. Adalet Bakanlığı, Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü, Denetimli Serbestlik Daire Başkanlığı'na bağlı olarak seçilen İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Balıkesir ve Mersin illerinde bulunan denetimli serbestlik şubelerinde çalışan denetim görevlisi ve denetleme memuruna anket uygulanmıştır.

Günümüzde özellikle beyaz yakalı işgörenlerle yapılan çalışmalarda en azından temel bilgisayar becerilerine sahip oldukları gözönünde bulundurularak anketler posta yoluyla ya da yüzyüze yapmaktansa elektronik posta yoluyla yapılabilmektedir. Sözkonusu çalışmada kullanılan ölçeklerin yanıtlanmasında; farklı şehirlerde denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personelin iş doyumu ölçümlendiği ve tüm personelin temel düzeyde bilgisayar becerisine sahip olduğu gözönünde bulundurulmuştur. Buradan hareketle her şubede bir sorumlu arkadaşımın yardımcı olmasıyla (anketlerin dağıtımı ve toplanmasından sorumlu kişi) anketler elektronik posta yoluyla sorumlu işgörene atılmış olup yanıtlanmış olan anketler yine elektronik posta yoluyla toplanmıştır. UYAP sisteminin kullanımına ülke genelinde aktif olarak geçilmesinin tamamlanması ve yaygınlaşması sonucunda tüm işlemlerin bilgisayar üzerinden yapılması nedeniyle personelin bilgisayar bilgi ve becerisinde artış olmuştur. Bu nedenle araştırmamızın konusu olan denetimli serbestlik personelinin hâlihazırda kullanmakta olduğu yetkinliklerden biri bilgisayar becerisi olduğu için ve daha hızlı, ekonomik olduğu için iş doyumu değerlendirme anketleri elektronik yoluyla katılımcılara ulaştırılmış ve yine aynı yolla toplanarak değerlendirilmiştir (bkz: I. Bölüm, Elektronik Dönüşüm Türkiye Projesi). Ayrıca araştırmacının Denetimli Serbestlik çalışanı olması söz konusu araştırma sırasında yeterli diyalog kurulmasına ve zaman zaman gözlem yapılabilmesine yardımcı olmuştur.

Kullanılan 2 veri toplama aracı, mail yoluyla seçilen illerde bulunan denetimli serbestlik şubelerindeki belirlenmiş birer denetimli serbestlik personeline mail atılmıştır. Kullanılacak ölçüm araçlarının içindeki gereçler ile ilgili bilgi verilerek, yazılı talimatlara uygun bir şekilde, tek seferde doldurmaları ve her bir personelin kendi adına doldurduğu anketi mail yoluyla kendi şubesinde belirlenen anketlerin toplandığı personele göndermeleri istenmiştir. Daha sonra şubede anketleri toplayan personel her bir ankete bir kod (1, 2, 3 v.b.) vererek kendi şubesinin personeline ait anketleri tarafıma ulaşmıştır.

Elde edilen bulgular Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı (SPSS - Statistical Package for Social Sciences) programına girilerek t test (Independent Samples Test) ve tek yönlü Varyans Analizi (One-Way Anova), ayrıca ikili karşılaştırmalar için Bonferroni istatistiksel analizleri uygulanmıştır.

### **1.7. Araştırmanın Önemi**

İşgörenin fizyolojik ve psikolojik sağlıklarının önemi her geçen gün işverenler tarafından daha iyi anlaşılmakta ve çeşitli yasal düzenlemelerle garanti altına alınmaktadır. İşinden doyum almayan çalışanın her şeyden önce içinde çalışmakta olduğu örgüte zararı dokunmaktadır. Özellikle sözkonusu araştırmamızdaki gibi kamu kurumlarında kişiler çok uzun yıllar çalışmaktadırlar. Bu nedenledir ki dinamik bir kavram olan iş doyumunun dengede tutulması hem hâlihazırda çalışanlar için hemde o örgütte yeni öalışmaya başlayacak olanlar için büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü örgütleri yüceltenler çalışanlardır.

İş doyumuna etki eden faktörlerin ve çalışanların sahip oldukları çeşitli özelliklere göre doyumun nasıl arttırılabileceğinin bilinmesinin çalışanların başarısını arttırmakla kalmayıp örgütü de başarılı kılacaktır. Denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel hizmet sektöründe faaliyet göstermekte ve sürekli insan ilişkisi içindedir. Bu sektörde çalışan personelin işinden doyum alması hem kişisel başarının artışı hemde örgütün başarısının artışı yönünde olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenlerle henüz Türkiye’de çok yeni bir kurum olan ve personeli üzerine hiçbir araştırmanın yapılmadığı Denetimli Serbestlik şubelerinde bir araştırma yapılması uygun bulunmuştur.



## 1.8. Araştırmanın Sorunları

Araştırma esnasında karşılaşılan sorunlar aşağıda verilmiştir:

1) Araştırmacının zaman kısıtı.

2) Anketin kısa sürede doldurulabilmekle birlikte örneklem olarak alınan şubelerin özellikle büyük şehirlerden olması ve yoğun iş temposunda çalışan personelin zaman ayırmakta güçlük yaşaması, örneklemin zaman kısıtı.

3) Anket sonuçlarını sadece araştırmacının göreceği konusunda garanti verilmesine ve gizlilik ile ilgili önlem alınarak anketlere isim yazılmamasına karşın, yine de personelin tedirgin olması.

## 2. YÖNTEM

Tez konusu genel kapsamda “Denetimli Serbestlik Şubelerinde Çalışan Personelin İş Doyumunun İncelenmesi (İstanbul, Ankara, İzmir, Mersin, Antalya, Balıkesir İlleri Örneği)” olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada; denetimli serbestlik uygulamasına ve iş doyum kavramına ilişkin teorik bilgiler verilmesi, Kişisel Bilgi Formu (bkz.Ek.1) oluşturulması, uygulanması, elde edilen verilerin betimlenmesi ve denetimli serbestlik şubelerinde çalışan denetim görevlisi ve denetleme memuru personele “Minnesota İş Doyumu Envanteri”nin (bkz.Ek.2) uygulanması hedeflenmiştir.

Bu bölümde araştırmanın örneklemine ait çeşitli özelliklere, veri toplamak için kullanılan anketin özelliklerine yer verilmiştir.

### 2.1. Örneklem

Araştırma evrenini Denetimli Serbestlik Daire Başkanlığı’na bağlı İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Mersin, Balıkesir Denetimli Serbestlik şubeleri oluşturmaktadır. Anketleri uygulama isteği T.C. Adalet Bakanlığı, Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü, Denetimli Serbestlik Daire Başkanlığı’na 01.03.2010 tarihli yazı ile gönderilmiş olup uygulamanın yapılması için

onay yazısı B.03.0.CTE.0.00.01-929 sayılı ve 07.05.2010 tarihli yazı ile tarafıma bildirilmiş olup anketlerin uygulanmasına başlanmıştır (bkz.Ek.7).

Araştırmamızda görev yapılan ilin önemi; Denetimli Serbestlik Daire Başkanlığı tarafından yayımlanan aylık istatistik tabloları temel alınarak iş yükünün fazla olduğu illerle çalışılmış olmasıydı (bkz. EK.6).

İstanbul, Ankara, İzmir, Antalya, Balıkesir ve Mersin illerinde bulunan denetimli serbestlik şubelerinde çalışan 142 denetleme memuru 78 denetim görevlisi araştırmaya gönüllü olarak katılmış ve bu kişilere anket uygulanmıştır. Araştırma örnekleminde ise bazı şubelere zaman kısıtı nedeniyle ulaşılamamış, bazı şubelere ulaşılmış ancak dönüş alınmamış, bazı şubelerde çalışan personel ise iş yoğunluğunu gerekçe göstererek uygulamayı kabul etmediği için uygulanamamıştır.

## **2.2. Değerlendirme Araçları**

Araştırmada denetimli serbestlik personelinin iş doyumunun içsel, dışsal ve genel alt boyutlarını ölçmek amacıyla Weiss & et al. tarafından geliştirilen ve 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilen "Minnesota İş Doyumu Envanteri"nin 20 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır.

Araştırma amaçlarına uygun olarak Kişisel Bilgi Formu veri toplama anketi oluşturulmuş ve uygulanmıştır (bkz.Ek.1).

Bu form 12 soru maddesi içermektedir. Formda yer alan sorulardan edinilen bilgiler denetimli serbestlik personelinin kişisel bilgi ve sosyodemografik özelliklerinin betimlenmesi amacıyla kullanılmıştır.

İşgörenlerin iş doyumlarını ölçmek amacıyla Minnesota İş Doyumu Ölçeği 1967 yılında Weiss, Davis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir (bkz. Ek 2). Minnesota İş Doyumu Envanteri 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir (Baycan, 1985).

Ölçeğin Türkçe tercümesi Baycan (1985), Oran (1989), Görgün (1995) ve Bayraktar (1996) tarafından araştırmalarında kullanılmıştır. 100 soruluk uzun formu ve 20 soruluk kısa formu bulunmaktadır.

İş doyumunu 20 boyut üzerinden değerlendirmektedir; sosyal yardım/hizmet, yaratıcılık, ahlaki değerler, bağımsızlık, çeşitlilik, otorite, yeteneğin ifadesi, sosyal statü, şirket uygulaması ve politikaları, süpervizyon: insan ilişkileri, sosyal güvenlik, ücret, çalışma koşulları, ilerleme imkânı, süpervizyon: teknik alan, birlikte çalışılan kişiler, sorumluluk, saygı, başarı ve aktivitedir (Telman, 1988, s.156).

İş doyumunu ölçen test olmakla birlikte araştırmada MSQ kullanım nedeni, diğer ölçeklerin hiç birinin iş doyumunu MSQ kadar çok boyutlu ele almamış olmasıdır.

Ölçeğin sözkonusu araştırmada kullanılan kısa formunda (Davis & et al., 1967, ss.110-119, Uçman, 2006, s.79);

1. soru: içsel doyum puanını verirken Aktivite boyutuna
2. soru: içsel doyum puanını verirken Bağımsızlık boyutuna
3. soru: içsel doyum puanını verirken Yaratıcılık boyutuna
4. soru: içsel doyum puanını verirken Sosyal Statü boyutuna
5. soru: dışsal doyum puanını verirken Süpervizyon: İnsan İlişkileri boyutuna
6. soru: dışsal doyum puanını verirken Süpervizyon: Teknik Alan boyutuna
7. soru: içsel doyum puanını verirken Ahlaki Değerler boyutuna
8. soru: içsel doyum puanını verirken Sosyal Güvenlik boyutuna
9. soru: içsel doyum puanını verirken Sosyal Yardım/ Hizmet boyutuna
10. soru: içsel doyum puanını verirken Otorite boyutuna
11. soru: içsel doyum puanını verirken Yeteneğin İfadesi boyutuna
12. soru: dışsal doyum puanını verirken şirket Uygulaması ve Politikalar boyutuna
13. soru: dışsal doyum puanını verirken Ücret boyutuna
14. soru: dışsal doyum puanını verirken İlerleme İmkânı boyutuna
15. soru: içsel doyum puanını verirken Sorumluluk boyutuna
16. soru: içsel doyum puanını verirken Yaratıcılık boyutuna
17. soru: dışsal doyum puanını verirken Çalışma Koşulları boyutuna
18. soru: dışsal doyum puanını verirken Birlikte Çalışılan Kişiler boyutuna

19. soru: dışsal doyum puanını verirken Saygı boyutuna

20. soru: içsel doyum puanını verirken Başarı boyutuna değinmektedir.

1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20. maddelerden elde edilen puanların toplamı içsel doyumunu, 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19. maddelerden elde edilen puanların toplamı dışsal doyumunu, ve 20 maddenin tamamından elde edilen puanların toplamı genel iş doyumunu vermektedir.

Uygulanışı: Uygulamada zaman limiti yoktur.

Yönergesi: Testin başında kısa bir yönerge bulunmaktadır.

Sözkonusu çalışmada likert tipi olan ölçek kullanılmış ve örneklemden her bir soru için kendilerine en uygun olan yanıtı işaretlemeleri istenmiştir. 5= Çok memnun, 4= Memnun, 3= Kararsızım, 2= Memnun Değilim, 1= Hiç Memnun Değilim olarak puanlanmıştır. Puan değerleri ile değerlendirme doğru orantılı olduğundan Telman'ın önerdiği gibi; alınabilecek en yüksek puan aralığı olan 75-100 arası yüksek iş doyumuna, 26-74 arası normal iş doyumuna, 1-25 arası düşük iş doyumuna işaret ettiği varsayılmıştır (Telman, 1988, s.157).

Minnesota İş Doyumu Envanteri'nin güvenilirliği 1975'te Gillet-Schwab tarafından saptanmıştır (Uçman, 2006, s.81).

Test 43 yıllık olması nedeniyle güncelliğini yitirmiş olarak düşünülse de halen pek çok araştırmada kullanılmaktadır. Ana hipotezi test etmeye yönelik alanda varolan en iyi ölçek olması, uygulamanın kolaylığı ve aynı anda pek çok kişi tarafından, kısa sürede anketin doldurulabilir olması nedeniyle mesaiyi sekteye uğratmaması, iş doyumuna yönelik içsel, dışsal ve genel iş doyumunu alanlarını inceleyebiliyor olması, geçerlilik ve güvenilirliği ispatlanmış uluslar arası bir ölçek olması nedeniyle bu araştırmada kullanımı tercih edilmiştir.

### **2.3. İstatistiksel Analiz**

Bu araştırmada, verileri değerlendirmek amacıyla frekans dağılımlarından; ölçek sonuçlarını yorumlarken ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. İki

örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için T testi kullanılmıştır. Ölçek sonuçlarının çalışanların incelenen değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla tek yönlü ANOVA analizi kullanılmış, çoklu karşılaştırma yapmak amacıyla Bonferonni testinden yararlanılmıştır.

Denetimli serbestlik personelinin özellikleri ile iş doyumunun karşılaştırıldığı bazı denetim görevlileri ile denetim memurları arasında fark olup olmadığı ya da cinsiyet değişkenine bağlı fark olup olmadığı başlıklarında Independant Sample t-test (T testi) ile iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılmıştır. T testi, bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirler. Araştırmamızda bağımsız iki örnek t-testinde kullanılacak gruplar pozisyon ve cinsiyet değişkenleri olarak tanımlanmıştır.

Denetimli serbestlik personelinin çeşitli bilgileri ile iş doyumunun karşılaştırıldığı ve çalışılan il, meslek, eğitim düzeyi gibi iki veya daha fazla ortalamanın sözkonusu olduğu başlıklarda One-way Anova (Varyans Analizi) kullanılmıştır. Varyans analizi iki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığı ile ilgili hipotezi test etmek için kullanılır. İki ortalama arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için t testi de kullanılabilir. Fakat t testi, ikiden fazla ortalamanın karşılaştırılması gerektiği durumlarda sorun yaşamaktadır. Varyans analizinde  $H_0$  hipotezi, bütün popülasyon ortalamalarının eşit olduğu şeklindedir.  $H_1$  hipotezi ise ortalamaların en az ikisi arasında anlamlı fark vardır şeklindedir.

Anova (Varyans analizi) bağımsız değişkende birden fazla grup olduğunda, gruplar arası farklılık olup olmadığını ve eğer farklılık var ise bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu gösteren analizdir. Anova testine geçmeden önce hipotezler şu şekilde kurulur.  $H_0$ : Varyanslar homojendir  $H_1$ : Varyanslar homojen değildir.

Ayrıca Anova analizinden sonra çıkan sonuçlar çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferonni testi ile de incelenmiştir.

Varyans analizinde (ANOVA), gruplar arasında bir farklılığın olduğu tespit edilirse, farkın hangi grup ya da gruplardan kaynaklandığını tespit etmek post-hoc test (Bonferonni) istatistiklerinin belirleyeceği bir konudur (Kayri, 2009, s.61).

## IV. BÖLÜM

### BULGULAR

III. bölümde araştırmanın amacı ve yöntem üzerinde ayrıntılı olarak bilgi verilmiştir. Bu bölümde bulgulara değinilecektir.

#### 1. Örneklemin Özellikleri

**1.1.** Araştırmaya katılan çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 1) çalışanların yarısından fazlasının denetleme memurlarından oluştuğu görülmektedir. Denetleme memurlarının oranı %64,54 iken; denetim görevlilerinin oranı ise %35,45'tir.

**Tablo 1: Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
Denetleme Memuru	142	65
Denetim Görevlisi	78	35
Toplam	220	% 100

**1.2.** Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 2) çalışanların yarısından fazlasının erkeklerden oluşmaktadır. Kadın personelin oranı %41,36 iken; erkek personelin oranı ise %58,63'tür.

**Tablo 2: Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
Kadın	91	41
Erkek	129	59
Toplam	220	% 100

**1.3.** Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 3) 22-28 yaş arası çalışanların oranı %22,72 iken; 29-35 yaş arası çalışanların oranı %74,09, 36-42 yaş arası çalışanların oranı ise %3,18 'dir.

**Tablo 3: Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
22-28 yaş	50	23
29-35 yaş	163	74
36-42 yaş	7	3
Toplam	220	% 100

**1.4.** Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 4) lise mezunu çalışanların oranı %20 iken; önlisans mezunu çalışanların oranı %25,90, lisans mezunu çalışanların oranı %43,63, lisansüstü çalışanların oranı %10,45'tir.

**Tablo 4: Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
Lise	44	20
Önlisans	57	26
Lisans	96	44
Lisansüstü	23	10
Toplam	220	% 100

**1.5.** Araştırmaya katılan çalışanların görev yaptığı ile göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 5) İstanbul’da çalışanların oranı %41,81 iken; Ankara ve İzmir’de çalışanların oranı %17,72, Mersin’de çalışanların oranı %8,63, Balıkesir’de çalışanların oranı %4,09, Antalya’da çalışanların oranı % 10’dur.

**Tablo 5: Görev Yapılan İle Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
İstanbul	92	41
Ankara	39	18
İzmir	39	18
Mersin	19	9
Balıkesir	9	4
Antalya	22	10
Toplam	220	% 100

**1.6.** Araştırmaya katılan 78 denetim görevlisinin mesleğe göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 6) Psikologların oranı %21,78 iken; Sosyal Hizmet Uzmanı ve öğretmenlerin oranı %25,64, Sosyologların oranı %26,92’dir.

**Tablo 6: Denetim Görevlilerinin Mesleğine Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
Psikolog	17	22
Sosyal Hizmet Uzmanı	20	26
Sosyolog	21	26
Öğretmen	20	26
Toplam	78	% 100



**1.7.** Araştırmaya katılanların medeni durumuna göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 7) bekar çalışanların oranı %30,45 iken; evli çalışanların oranı %68,63, dul/boşanmış çalışanların oranı %0,90'dır.

**Tablo 7: Çalışanların Medeni Duruma Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
Bekar	67	30
Evli	151	69
Dul/Boşanmış	2	1
Toplam	220	% 100

**1.8.** Araştırmaya katılanların çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 8) 1-5 yıl arası çalışanların oranı % 75,45 iken; 6-10 yıl arası çalışanların oranı %21,81, 11-15 yıl arası çalışanların oranı %2,27'dir.

**Tablo 8: Çalışanların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	166	76
6-10 yıl	48	22
11-15 yıl	5	2
16-20 yıl	1	-
Toplam	220	% 100

**1.9.** Araştırmaya katılanların denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 9) denetimli serbestlik şubelerinde 1-5 yıldır çalışanların oranı %1,36 iken; denetimli serbestlik şubelerinde 6-10 yıldır çalışanların oranı %98,18'dir.

**Tablo 9: Çalışanların Denetimli Serbestlik Şubesinde Çalışma Süresine Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	3	1
6-10 yıl	216	99
11-15 yıl	1	-
Toplam	220	% 100

**1.10.** Araştırmaya katılanların şubedeki çalışan sayısının yeterli/yetersiz olduğu görüşüne göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 10) yeterli diyenlerin oranı %20,90 iken; yetersiz diyenlerin oranı %51,81, kısmen yeterli diyenlerin oranı %27,27'dir.

**Tablo 10: Şubedeki Çalışan Sayısının Yeterli/Yetersiz Olduğu Görüşüne Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
Yeterli	46	21
Yetersiz	114	52
Kısmen Yeterli	60	27
Toplam	220	%100

**1.11.** Araştırmaya katılan personelin işine olan sevgisinin derecesine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo 11) sevmiyorum diyenlerin oranı %5 iken; az seviyorum diyenlerin oranı %15,90, seviyorum diyenlerin oranı %64,09, çok seviyorum diyenlerin oranı %15'tir.

**Tablo 11: Çalışanların İşine Olan Sevgisine Göre Dağılım**

	Frekans	Yüzde
Sevmiyorum	11	5
Az Seviyorum	35	16
Seviyorum	141	64
Çok Seviyorum	33	15
Toplam	220	% 100

**1.12.** Araştırmaya katılan personelin çalıştığı kaçınıcı işyeri olduğuna bağlı olarak dağılımları incelendiğinde (Tablo 12) 1. işyeri diyenlerin oranı %17,27 iken; 2. işyeri diyenlerin oranı %24,54, 3. işyeri diyenlerin oranı %27,27, 4. ve üstü işyeri diyenlerin oranı %30,90'dır.

**Tablo 12: Personelin Çalıştığı Kaçınıcı İşyeri Olduğuna Bağlı Olarak Dağılım**

	Frekans	Yüzde
1. işyeri	38	17
2. işyeri	54	25
3. işyeri	60	27
4. ve üstü işyeri	68	31
Toplam	220	% 100

## 2. Hipotezlerin İncelenmesi

A) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan denetim görevlileri ile denetleme memurları arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

Yapılan analizde kullanılacak denetimli serbestlik personeli çalıştıkları pozisyonlara göre denetleme memuru ve denetim görevlisi olarak gruplanmış olup Minnesota İş Doyumu Envanterinin alt ölçekleri ortalamaları arasında fark olup olmadığı sınanmıştır. Analiz çıktıları aşağıdaki gibidir;

**Tablo 13. Pozisyon Değişkenine (Denetleme Memuru ile Denetim Görevlileri) Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Alt Ölçeklerinden alınan puanlara ilişkin T testi Değerleri**

Pozisyon MSQ	Denetleme Memuru			Denetim Görevlisi			t test	SD(Serbestlik Derecesi) =df	P (sig)
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss			
İçsel Doyum Puanı	142	6,61	43,66	78	9,10	40,47	2,98	218	,003**
Dışsal Doyum Puanı	142	6,02	25,85	78	6,97	20,29	6,18	218	,000***
Genel Doyum Puanı	142	11,27	69,70	78	13,77	60,77	5,18	218	,000***

\*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Denetleme memurları ile denetim görevlilerinin pozisyonlarına göre iş doyumunu alt ölçek puanlarının dağılımı, ortalama, standart sapma ve istatistiksel anlamlılıkları Tablo 13'de verilmiştir. Denetleme Memurlarının Minnesota İş Doyumu Envanterine göre içsel, dışsal ve genel iş doyumunu puanları, Denetim Görevlilerinin Minnesota İş Doyumu Envanterine göre içsel, dışsal ve genel iş doyumunu puanları ile karşılaştırıldığında anlamlı derecede daha yüksektir.

Denetleme Memurlarının içsel doyum puanı, Denetim Görevlilerinin içsel doyum puanlarından istatistiksel olarak .01 düzeyinde anlamlı derecede daha yüksektir, [ $t(218)=2.98$ ,  $p<.01$ ]. Tablo 13'de görüldüğü gibi, içsel iş doyumunu alt boyutunda  $t(218)= 2,98$ , denetleme memurunda puan ortalamaları  $\bar{X}=43,66$ , denetim görevlisinde puan ortalamaları  $\bar{X}= 40,47$ 'dir. Buna göre denetimli serbestlik personelinin çalıştığı pozisyona göre iş doyumunu içsel doyum alt boyutunda .01 düzeyinde **anlamlı bir farklılık göstermektedir.** Denetleme memurlarının içsel iş doyumunu alt boyutuna ilişkin puanları denetim görevlilerinin puanlarına göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Denetleme Memurlarının dışsal doyum puanı, Denetim Görevlilerinin dışsal doyum puanlarından istatistiksel olarak .001 düzeyinde anlamlı derecede daha yüksektir, [ $t(218)=6.18$ ,  $p<.001$ ]. Tablo 13'de görüldüğü gibi, dışsal iş doyumunu alt boyutunda  $t(218)= 6,18$ , denetleme memurunda puan ortalamaları  $\bar{X}=25,85$ , denetim görevlisinde puan ortalamaları  $\bar{X}= 20,29$ 'dur. Buna göre denetimli serbestlik personelinin çalıştığı pozisyona göre iş doyumunu dışsal doyum alt boyutunda .001 düzeyinde **anlamlı bir farklılık göstermektedir.** Denetleme memurlarının dışsal iş doyumunu alt boyutuna ilişkin puanları denetim görevlilerinin puanlarına göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Denetleme Memurlarının genel doyum puanı, Denetim Görevlilerinin genel doyum puanlarından istatistiksel olarak .001 düzeyinde anlamlı derecede daha yüksektir, [ $t(218)=5.18$ ,  $p<.001$ ]. Tablo 13'de görüldüğü gibi, genel iş doyumunu alt boyutunda  $t(218)= 5,18$ , denetleme memurunda puan ortalamaları  $\bar{X}=69,70$ , denetim görevlisinde puan ortalamaları  $\bar{X}= 60,77$ 'dir. Buna göre denetimli serbestlik personelinin çalıştığı pozisyona göre iş doyumunu genel doyum alt boyutunda .001 düzeyinde **anlamlı bir farklılık göstermektedir.** Denetleme memurlarının genel iş doyumunu alt boyutuna ilişkin puanları denetim görevlilerinin puanlarına göre anlamlı derecede daha yüksektir.

Sonuç olarak pozisyona bağlı olarak, denetleme memuru ve denetim görevlisi grupları iş doyumunu genel ortalama puanı, içsel ortalama ve dışsal ortalama puanları arasında istatistiksel olarak **anlamli fark saptanmıştır.**

**Yani A hipotezi (A.1. , A.2. , A.3. ) bütünüyle desteklenmiştir/doğrulanmıştır.**

B) Cinsiyet değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

Yapılan analizde kullanılan gruplar denetleme memuru ve denetim görevlisi olarak tanımlanmış olup cinsiyet değişkenine bağlı olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin alt ölçekleri ortalamaları arasında fark olup olmadığı sınıanmıştır. Analiz çıktıları aşağıdaki gibidir;

**Tablo 14. Cinsiyet Değişkenine (Kadın/Erkek) Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Alt Ölçeklerinden alınan puanlara ilişkin T testi Değerleri**

Cinsiyet MSQ	Kadın			Erkek			t test	SD(Serbestlik Derecesi) =df	P (sig)
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss			
İçsel Doyum Puanı	91	7,79	42,65	129	7,70	42,45	,188	218	,851
Dışsal Doyum Puanı	91	6,63	23,53	129	7,09	24,13	-,639	218	,523
Genel Doyum Puanı	91	12,12	66,18	129	13,48	66,78	-,343	218	,732

Kadın ve erkek çalışanların cinsiyet değişkenine göre iş doyumunu alt ölçek puanlarının dağılımı, ortalama, standart sapma ve istatistiksel anlamlılıkları Tablo 14’te verilmiştir. Kadın ve erkek çalışanların Minnesota İş Doyumu Envanterine göre içsel, dışsal ve genel iş doyumunu puanları karşılaştırıldığında anlamlı fark saptanamamıştır.

Kadın çalışanların içsel iş doyumunu puanı ile erkek çalışanların içsel iş doyumunu puanları arasında **anlamlı fark saptanamamıştır**, [t(218)= .188, p>.05]. Tablo 14’te görüldüğü gibi,  $t_{(218)} = -.639$ , personelin dışsal doyum puan ortalamaları kadınların  $\bar{X} = 42,65$ , erkeğin  $\bar{X} = 42,45$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumunu cinsiyet değişkenine göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Kadın çalışanların dışsal iş doyumunu puanı ile erkek çalışanların dışsal iş doyumunu puanları arasında **anlamlı fark saptanamamıştır**, [t(218)= -.639, p>.05]. Tablo 14’te görüldüğü gibi,  $t_{(218)} = .188$ , personelin içsel doyum puan ortalamaları kadınların  $\bar{X} = 23,53$ , erkeğin  $\bar{X} = 24,13$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumunu cinsiyet değişkenine göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Kadın çalışanların genel iş doyumunu puanı ile erkek çalışanların genel iş doyumunu puanları arasında **anlamlı fark saptanamamıştır**, [t(218)= -.343, p>.05]. Tablo 14’te görüldüğü gibi,  $t_{(218)} = -.343$ , personelin içsel doyum puan ortalamaları kadınların  $\bar{X} = 66,18$ , erkeğin  $\bar{X} = 66,78$  olarak hesaplanmıştır. Buna göre denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumunu cinsiyet değişkenine göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Sonuç olarak kadın ve erkek çalışan gruplarının cinsiyet değişkenine bağlı olarak iş doyumunu genel ortalama puanı, içsel ortalama ve dışsal ortalama puanları arasında istatistiksel olarak cinsiyetler arası iş doyumunu incelendiğinde **anlamlı bir fark saptanamamıştır**.

**Yani B hipotezi (B.1. , B.2. , B.3. ) bütünüyle desteklenmemiş/reddedilmiştir.**

C) Yaş değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından anlamlı farklılık vardır.

**Tablo 15.1. Yaş Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları**

Yaş MSQ	22-28 yaş			29-35 yaş			36-42 yaş			Toplam		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
İçsel İş Doyumu	50	42,56	8,109	163	42,47	7,627	7	43,86	8,235	220	42,53	7,724
Dışsal İş Doyumu	50	24,42	7,597	163	23,80	6,738	7	21,86	5,669	220	23,88	6,898
Genel İş Doyumu	50	67,02	13,428	163	66,42	12,932	7	65,71	12,932	220	66,53	12,916

Tablo 15.1’de görüldüğü gibi, 220 denetimli serbestlik personelinin yaşlarına göre Minnesota iş doyumu ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması toplam olarak içsel iş doyumu alt başlığında  $\bar{X}=42,53$ , dışsal iş doyumu alt başlığında  $\bar{X}=23,88$ , genel iş doyumu alt başlığında  $\bar{X}=66,53$  olarak saptanmıştır.

Tablo 15.1 incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin yaşa göre betimsel istatistik sonuçları görülmektedir. Tablo 15.1’e göre 22-28 yaş arası 50 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 42,56$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 24,42$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 67,02$  olarak saptanmıştır. Tablo 15.1’e göre 29-35 yaş arası 163 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 42,47$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 23,80$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 66,42$  olarak saptanmıştır. Tablo 15.1’e göre 36-42 yaş arası 7 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 43,86$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 21,86$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 65,71$  olarak saptanmıştır.

Demografik bilgilerin alındığı Kişisel bilgi formunda yaş aralıklarından 15-21 yaş aralığında olan deneğe rastlanmadığından 15-21 yaş aralığı değerlendirmeye alınmamıştır.

**Tablo 15.2. Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doymu Düzeyinin Yaşlarına Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı = sum of squares	Sd(Serbestlik Derecesi) =df	Kareler Ortalaması= mean square	F	P (sig)
İçsel İş Doymu	Grup içi	13053,742	217	60,155	,108	,897
	Gruplararası	13,036	2	6,518		
	Toplam	13066,777	219			
Dışsal İş Doymu	Grup içi	10376,755	217	47,819	,462	,631
	Gruplararası	44,172	2	22,086		
	Toplam	10420,927	219			
Genel İş Doymu	Grup içi	36516,040	217	168,277	,056	,946
	Gruplararası	18,737	2	9,368		
	Toplam	36534,777	219			

Tablo 15.2 de denetimli serbestlik personelinin iş doymu düzeyinin yaşlarına göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu görülmektedir. Buna göre; denetimli serbestlik personelinin iş doymu düzeylerinde, içsel, dışsal ve genel iş doymu alt boyutlarında personelin yaşlarına göre .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli bir fark saptanamamıştır.**

Yaş gruplarının kendi içinde ikişerli karşılaştırılması ile fark saptanabileceği düşünülerek yapılan Bonferroni testi sonuçları tablo 15.3'te verilmiştir.



**15.3. Denetimli Serbestlik Personelinin İş doyumunun Yaşlarına Göre Farklılaşması  
Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları**

MSQ	(I) YAŞ	(J) YAŞ	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	P (sig)
İçsel İş Doyumu	22-28 yaş	29-35 yaş	,094	1,254	1,000
		36-42 yaş	-1,297	3,130	1,000
	29-35 yaş	22-28 yaş	-,094	1,254	1,000
		36-42 yaş	-1,391	2,994	1,000
	36-42 yaş	22-28 yaş	1,297	3,130	1,000
		29-35 yaş	1,391	2,994	1,000
Dışsal İş Doyumu	22-28 yaş	29-35 yaş	,616	1,118	1,000
		36-42 yaş	2,563	2,791	1,000
	29-35 yaş	22-28 yaş	-,616	1,118	1,000
		36-42 yaş	1,947	2,669	1,000
	36-42 yaş	22-28 yaş	-2,563	2,791	1,000
		29-35 yaş	-1,947	2,669	1,000
Genel İş Doyumu	22-28 yaş	29-35 yaş	,603	2,097	1,000
		36-42 yaş	1,306	5,235	1,000
	29-35 yaş	22-28 yaş	-,603	2,097	1,000
		36-42 yaş	,703	5,007	1,000
	36-42 yaş	22-28 yaş	-1,306	5,235	1,000
		29-35 yaş	-,703	5,007	1,000

Tablo 15.3 incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin iş doyumunu düzeylerinin yaşlarına göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre fark olduğu saptanamamıştır. Aynı şekilde yaş gruplarının kendi içinde ikişerli karşılaştırılması ile fark saptanabileceği düşünülerek Bonferroni testi uygulanmış fakat testin sonucundan da anlaşıldığı üzere denetimli serbestlik çalışanlarının yaşları ile iş doyumunu düzeyleri arasında **anlamlı fark saptanamamıştır.**

**Yani C hipotezi (C.1. , C.2. , C.3.) bütünüyle desteklenmemiş/reddedilmiştir.**

D) Eğitim değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik Şubelerinde alışan personel arasında Minnesota İş Doyumunu Envanterinin **alt leklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

**Tablo 16.1. Eğitim Düzeyi Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları**

Eğitim MSQ	Lise			nlisans			Lisans			Lisansüstü			Toplam		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
İçsel İş Doyumu	44	44,77	8,023	57	44,65	5,344	96	40,41	8,322	23	41,87	7,387	220	42,53	7,724
Dışsal İş Doyumu	44	26,73	6,683	57	25,82	5,379	96	22,09	7,204	23	21,09	6,367	220	23,88	6,898
Genel İş Doyumu	44	71,50	13,169	57	70,75	9,536	96	62,60	13,296	23	62,96	12,271	220	66,53	12,916

Tablo 16.1’de görüldüğü gibi, 220 denetimli serbestlik personelinin eğitim düzeylerine göre Minnesota iş doyumunu leğinden aldıkları puanların ortalaması toplam olarak içsel iş doyumunu alt başlığında  $\bar{X}=42,53$ , dışsal iş doyumunu alt başlığında  $\bar{X}=23,88$ , genel iş doyumunu alt başlığında  $\bar{X}=66,53$  olarak saptanmıştır.

Tablo 16.1’de denetimli serbestlik personelinin eğitim düzeyine göre betimsel istatistik sonuçları görülmektedir. Buna göre lise mezunu 44 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X}=44,77$ , dışsal iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X}=26,73$ , genel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X}=71,50$  olarak saptanmıştır. nlisans mezunu 57 denetimli serbestlik personelinin ise içsel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X}=44,65$ , dışsal iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X}=23,80$ , genel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X}=70,75$  olarak saptanmıştır. Lisans mezunu 96 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X}=40,41$ , dışsal iş doyumunu puan ortalamaları iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X}=22,09$ , genel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X}=62,60$  olarak saptanmıştır. Lisansüstü mezunu 23 denetimli serbestlik personelinin ise içsel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X}=41,87$ , dışsal iş doyumunu puan ortalamaları iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X}=21,09$ , genel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X}=62,96$  olarak saptanmıştır.

**Tablo 16.2. Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doymu Düzeyinin Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı = sum of squares	Sd(Serbestlik Derecesi) =df	Kareler Ortalaması= mean square	F	P (sig)
İçsel İş Doymu	Grupiçi	12146,475	216	56,234	5,455	,001**
	Gruplararası	920,303	3	306,768		
	Toplam	13066,777	219			
Dışsal İş Doymu	Grupiçi	9362,955	216	43,347	8,136	,000***
	Gruplararası	1057,972	3	352,657		
	Toplam	10420,927	219			
Genel İş Doymu	Grupiçi	32657,476	216	151,192	8,548	,000***
	Gruplararası	3877,301	3	1292,434		
	Toplam	36534,777	219			

\*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Tablo 16.2’de ise denetimli serbestlik personelinin iş doymu düzeyinin eğitim düzeylerine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu görülmektedir. Buna göre; denetimli serbestlik personelinin iş doymu düzeylerinde, dışsal ve genel iş doymu alt boyutlarında personelin eğitim düzeylerine göre .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı farklılık saptanmıştır.** (Dışsal ve Genel- Sig.= .000, p< .001) Aynı şekilde denetimli serbestlik personelinin iş doymu düzeylerinde, içsel iş doymu alt boyutunda personelin eğitim düzeyine göre .01 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı farklılık saptanmıştır** (İçsel- Sig.= .001, p< .01).

Farkın kaynağının belirlenmesi için eğitim düzeyine göre gruplar kendi aralarında ikişerli olarak karşılaştırılmış yapılan Bonferroni testi sonuçları tablo 16.3’te görülmektedir.

**16.3. Denetimli Serbestlik Personelinin İş doyumunun Eğitim Düzeylerine Göre Farklaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları**

MSQ \	(I) Eğitim Düzeyi	(J) Eğitim Düzeyi	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	P (sig)
İçsel İş Doyumu	Lise	Önlisans	,124	1,505	1,000
		Lisans	4,366	1,365	,010*
		Lisansüstü	2,903	1,930	,803
	Önlisans	Lise	-,124	1,505	1,000
		Lisans	4,243	1,254	,005**
		Lisansüstü	2,780	1,852	,810
	Lisans	Lise	-4,366	1,365	,010*
		Önlisans	-4,243	1,254	,005**
		Lisansüstü	-1,463	1,741	1,000
	Lisansüstü	Lise	-2,903	1,930	,803
		Önlisans	-2,780	1,852	,810
		Lisans	1,463	1,741	1,000
Dışsal İş Doyumu	Lise	Önlisans	,903	1,321	1,000
		Lisans	4,634	1,199	,001**
		Lisansüstü	5,640	1,694	,006**
	Önlisans	Lise	-,903	1,321	1,000
		Lisans	3,731	1,101	,005**
		Lisansüstü	4,738	1,626	,024*
	Lisans	Lise	-4,634	1,199	,001**
		Önlisans	-3,731	1,101	,005**
		Lisansüstü	1,007	1,528	1,000
	Lisansüstü	Lise	-5,640	1,694	,006**
		Önlisans	-4,738	1,626	,024*
		Lisans	-1,007	1,528	1,000
Genel İş Doyumu	Lise	Önlisans	,746	2,468	1,000
		Lisans	8,896	2,236	,001**
		Lisansüstü	8,543	3,164	,045**
	Önlisans	Lise	-,746	2,468	1,000
		Lisans	8,150	2,056	,001**
		Lisansüstü	7,798	3,037	,066
	Lisans	Lise	-8,896	2,239	,001**
		Önlisans	-8,150	2,056	,001**
		Lisansüstü	-,352	2,855	1,000
	Lisansüstü	Lise	-8,543	3,164	,045*
		Önlisans	-7,798	3,037	,066
		Lisans	,352	2,855	1,000

\*p<.05 \*\*p<.01

Tablo 16.3 incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin iş doyumunun eğitim düzeylerine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre fark olduğu saptanmıştır. Ayrıca farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Bonferroni testi ile kendi içinde ikişerli karşılaştırılması sonuçlarının saptanan farklar aşağıda açıklanmıştır.

#### a) İş Doyumu İçsel Alt Boyutu:

Farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre, denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumunu, personelin eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde;

1) Lise mezunu ile Lisans mezunu arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı farklılık saptanmıştır.** Lisans mezunu personelin içsel doyumunu lise mezunu personele göre daha düşüktür (Sig= .010,  $p < .05$ ).

2) Önlisans mezunu ile Lisans mezunu arasında .01 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı farklılık saptanmıştır.** Lisans mezunu personelin içsel doyumunu önlisans mezunu personele göre daha düşüktür (Sig= .005,  $p < .01$ ).

Bir başka deyişle; Lise, Önlisans mezunlarının içsel iş doyumunu lisans mezunlarına göre daha yüksektir.

#### b) İş Doyumu Dışsal Alt Boyutu:

Farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre, denetimli serbestlik personelinin dışsal iş doyumunu, personelin eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde;

1) Lise mezunu ile Lisans mezunu arasında .01 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı farklılık saptanmıştır.** Lisans mezunu personelin dışsal doyumunu lise mezunu personele göre daha düşüktür (Sig= .001,  $p < .01$ ).

2) Lise mezunu ile Lisansüstü mezunu arasında .01 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** Lisansüstü mezunu personelin dışsal doyumunu lise mezunu personele göre daha düşüktür (Sig= .006, p< .01).

3) Önlisans mezunu ile Lisans mezunu arasında .01 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** Lisans mezunu personelin dışsal doyumunu önlisans mezunu personele göre daha düşüktür (Sig= .005, p< .01).

4) Önlisans mezunu ile Lisansüstü mezunu arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** Lisansüstü mezunu personelin dışsal doyumunu önlisans mezunu personele göre daha düşüktür (Sig= .024, p< .05).

Bir başka deyişle; Lise mezunlarının dışsal iş doyumunu, hem önlisans, hem lisans hem de lisansüstü mezunlarına göre daha yüksektir. Lisans ve lisansüstü mezunlarının dışsal iş doyumunu lise ve önlisans mezunlarına göre daha düşüktür. Lise, Önlisans mezunlarının dışsal iş doyumunu lisans ve lisansüstü mezunlarına göre daha yüksektir.

### c) İş Doyumu Genel Alt Boyutu:

Farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre, denetimli serbestlik personelinin genel iş doyumunu alt boyutunu, personelin eğitim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde;

1) Lise mezunu ile Lisans mezunu arasında .01 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** Lisans mezunu personelin genel doyumunu lise mezunu personele göre daha düşüktür (Sig= .001, p< .01).

2) Lise mezunu ile Lisansüstü mezunu arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** Lisansüstü mezunu personelin genel doyumunu lise mezunu personele göre daha düşüktür (Sig= .045, p< .05).

3) Önlisans mezunu ile Lisans mezunu arasında .01 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** Lisans mezunu personelin genel doyumunu önlisans mezunu personele göre daha düşüktür (Sig= .001, p< .01).

Bir başka deyişle; Lise mezunlarının genel iş doyumu, hem lisans hem de lisansüstü mezunlarına göre daha yüksektir. Lisans mezunlarının genel iş doyumu lise ve önlisans mezunlarına göre daha düşüktür.

**Yani D hipotezi (D.1. , D.2. , D.3. ) bütünüyle desteklenmiştir/doğrulanmıştır.**

E) Görev yapılan il değişkenine bağlı olarak denetimli serbestlik şubelerinde çalışan personel arasında Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

**Tablo 17.1. Görev Yapılan İl Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları**

İL MSQ	İstanbul			Ankara			İzmir			Mersin			Balıkesir			Antalya			Toplam		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
İçsel İş Doyumu	92	42,89	6,904	39	41,56	8,485	39	43,21	7,713	19	42,11	7,802	9	44,00	6,265	22	41,32	10,242	220	42,53	7,724
Dışsal İş Doyumu	92	23,26	6,535	39	23,87	6,764	39	24,69	5,943	19	21,84	7,411	9	29,11	43,72	22	24,68	9,544	220	23,88	68,98
Genel İş Doyumu	92	66,22	12,118	39	65,44	13,945	39	6,90	12,354	19	65,00	13,416	9	73,11	9,103	22	66,00	16,198	220	66,53	12,916

Tablo 17.1’de görüldüğü gibi, 220 denetimli serbestlik personelinin görev yaptıkları illere göre Minnesota iş doyumu ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması toplam olarak içsel iş doyumu alt başlığında  $\bar{X} = 42,53$ , dışsal iş doyumu alt başlığında  $\bar{X} = 23,88$ , genel iş doyumu alt başlığında  $\bar{X} = 66,53$  olarak saptanmıştır.

Tablo 17.1 incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin görev yaptıkları illere göre betimsel istatistik sonuçları görülmektedir. Bu sonuca göre İstanbul’da görev yapan 92 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 42,89$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 23,26$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 66,22$  olarak saptanmıştır.

Aynı tabloya göre Ankara'da görev yapan 39 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 41,56$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 23,87$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 65,44$  olarak saptanmıştır.

Tabloda İzmir'de görev yapan 39 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 43,21$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 24,69$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 67,90$  olarak saptanmıştır.

Tabloda Mersin'de görev yapan 19 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 42,11$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 21,84$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 65,00$  olarak saptanmıştır.

Balıkesir'de görev yapan 9 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 44,00$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 29,11$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 73,11$  olduğu yine burada görülmektedir.

Antalya'da görev yapan 22 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 41,32$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 24,68$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 66,00$  olarak saptanmıştır.



**Tablo 17.2. Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu Düzeyinin Görev Yaptıkları İle Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı = sum of squares	Sd(Serbestlik Derecesi) =df	Kareler Ortalaması= mean square	F	P (sig)
İçsel İş Doyumu	Grupiçi	12945,424	214	60,493	,401	,848
	Gruplararası	121,353	5	24,271		
	Toplam	13066,777	219			
Dışsal İş Doyumu	Grupiçi	10020,594	214	46,825	1,710	,134
	Gruplararası	400,334	5	80,067		
	Toplam	10420,927	219			
Genel İş Doyumu	Grupiçi	35965,721	214	168,064	,677	,641
	Gruplararası	569,057	5	113,811		
	Toplam	36534,777	219			

Tablo 17.2 incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin iş doyumu düzeyinin görev yaptıkları ile göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizinin (ANOVA) sonuçları görülmektedir. Buna göre; denetimli serbestlik personelinin iş doyumu düzeylerinde, içsel, dışsal ve genel iş doyumu alt boyutlarında personelin görev yaptıkları ile göre .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli bir fark saptanamamıştır.**

Görev yapılan il gruplarının kendi içinde ikişerli karşılaştırılması ile fark saptanabileceği düşünülerek yapılan Bonferroni testi sonuçları tablo 17.3, 17.4 ve 17.5'te verilmiştir.

**Tablo 17.3. Denetimli Serbestlik Personelinin İş doyumunun Görev Yapılan İle Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları- İçsel İş Doyumu Alt Ölçeği**

ii MSQ	(I) İL	(J) İL	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	P (sig)
İçsel İş Doyumu	İstanbul	Ankara	1,327	1,486	1,000
		İzmir	-,314	1,486	1,000
		Mersin	,786	1,960	1,000
		Balıkesir	-1,109	2,716	1,000
		Antalya	1,573	1,846	1,000
	Ankara	İstanbul	-1,327	1,486	1,000
		İzmir	-1,642	1,761	1,000
		Mersin	-,541	2,176	1,000
		Balıkesir	-2,436	2,876	1,000
		Antalya	,246	2,074	1,000
	İzmir	İstanbul	,314	1,486	1,000
		Ankara	1,641	1,761	1,000
		Mersin	1,100	2,176	1,000
		Balıkesir	-,795	2,876	1,000
		Antalya	1,887	2,074	1,000
	Mersin	İstanbul	-,786	1,960	1,000
		Ankara	,541	2,176	1,000
		İzmir	-1,100	2,176	1,000
		Balıkesir	-1,895	3,147	1,000
		Antalya	,787	2,436	1,000
	Balıkesir	İstanbul	1,109	2,716	1,000
		Ankara	2,436	2,876	1,000
		İzmir	,795	2,876	1,000
		Mersin	1,895	3,147	1,000
		Antalya	2,682	3,078	1,000
Antalya	İstanbul	-1,573	1,846	1,000	
	Ankara	-,246	2,074	1,000	
	İzmir	-1,887	2,074	1,000	
	Mersin	-,787	2,436	1,000	
	Balıkesir	-2,682	3,078	1,000	

Tablo 17.3 incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin iş doyumunun görev yaptığı ile göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre iş doyumlarında bir fark olduğu saptanamamıştır. Bonferroni testi sonuçlarına göre de denetimli serbestlik çalışanlarının görev yapılan il ile içsel iş doyumları arasında **anlamli fark saptanamamıştır**. Bonferroni tablosuna bakıldığında minnesota içsel iş doyumları ölçeği için görev yapılan ile göre grup ortalamaları arasında (Sig.= 1.000, p> .05 düzeyinde) istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanamamıştır**.

**Tablo 17.4. Denetimli Serbestlik Personelinin İş doyumunun Görev Yapılan İle Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları- Dışsal İş Doyumu Alt Ölçeği**

İl					
MSQ	(I) İL	(J) İL	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	P (sig)
Dışsal İş Doyumu	İstanbul	Ankara	-,611	1,308	1,000
		İzmir	-1,431	1,308	1,000
		Mersin	1,419	1,724	1,000
		Balıkesir	-5,850	2,390	,228
		Antalya	-1,421	1,624	1,000
	Ankara	İstanbul	,611	1,308	1,000
		İzmir	-,821	1,550	1,000
		Mersin	2,030	1,914	1,000
		Balıkesir	-5,239	2,531	,594
		Antalya	-,810	1,825	1,000
	İzmir	İstanbul	1,431	1,308	1,000
		Ankara	,821	1,550	1,000
		Mersin	2,850	1,914	1,000
		Balıkesir	-4,419	2,531	1,000
		Antalya	,010	1,825	1,000
	Mersin	İstanbul	-1,419	1,724	1,000
		Ankara	-2,030	1,914	1,000
		İzmir	-2,850	1,914	1,000
		Balıkesir	-7,269	2,769	,139
		Antalya	-2,840	2,143	1,000
	Balıkesir	İstanbul	5,850	2,390	,228
		Ankara	5,239	2,531	,594
		İzmir	4,419	2,531	1,000
		Mersin	7,269	2,769	,139
		Antalya	4,429	2,708	1,000
Antalya	İstanbul	1,421	1,624	1,000	
	Ankara	,810	1,825	1,000	
	İzmir	-,010	1,825	1,000	
	Mersin	2,840	2,143	1,000	
	Balıkesir	-4,429	2,708	1,000	

Yukarıdaki tablo incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin iş doyumunun görev yaptığı ile göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre fark olduğu saptanamamıştır. Bonferroni testi sonuçlarına göre de denetimli serbestlik çalışanlarının görev yapılan il ile dışsal iş doyumunu arasında bir farklılık görülmemektedir. Bonferonni tablosuna bakıldığında minnesota dışsal iş doyumunu ölçeği için görev yapılan ile göre grup ortalamaları arasında (Sig.= 1.000,  $p > .05$  düzeyinde) istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanamamıştır.**

**Tablo 17.5. Denetimli Serbestlik Personelinin İş doyumunun Görev Yapılan İle Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları- Genel İş Doyumu Alt Ölçeği**

ii MSQ	(I) İL	(J) İL	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	P (sig)
Genel İş Doyumu	İstanbul	Ankara	,781	2,477	1,000
		İzmir	-1,680	2,477	1,000
		Mersin	1,217	3,267	1,000
		Balıkesir	-6,894	4,528	1,000
		Antalya	,217	3,077	1,000
	Ankara	İstanbul	-,781	2,477	1,000
		İzmir	-2,462	2,936	1,000
		Mersin	,436	3,627	1,000
		Balıkesir	-7,675	4,794	1,000
		Antalya	-,564	3,457	1,000
	İzmir	İstanbul	1,680	2,477	1,000
		Ankara	2,462	2,936	1,000
		Mersin	2,897	3,627	1,000
		Balıkesir	-5,214	4,794	1,000
		Antalya	1,897	3,457	1,000
	Mersin	İstanbul	-1,217	3,267	1,000
		Ankara	-,436	3,627	1,000
		İzmir	-2,897	3,627	1,000
		Balıkesir	-8,111	5,246	1,000
		Antalya	-1,000	5,130	1,000
	Balıkesir	İstanbul	6,894	4,528	1,000
		Ankara	7,675	4,794	1,000
		İzmir	5,214	4,794	1,000
		Mersin	8,111	5,246	1,000
		Antalya	7,111	5,130	1,000
Antalya	İstanbul	-,217	3,077	1,000	
	Ankara	,564	3,457	1,000	
	İzmir	-1,897	3,457	1,000	
	Mersin	1,000	4,060	1,000	
	Balıkesir	-7,111	5,130	1,000	

Genel İş Doyumu alt ölçeği incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin iş doyumunun görev yaptığı ile göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre fark olduğu saptanamamıştır. Bonferonni tablosuna bakıldığında minnesota genel iş doyumunu ölçeği için görev yapılan ile göre grup ortalamaları arasında (Sig.= 1.000,  $p > .05$  düzeyinde) istatistiksel olarak **anlamlı farklılık saptanamamıştır.**

**Yani E hipotezi (E.1. , E.2. , E.3. ) bütünüyle desteklenmemiş/reddedilmiştir.**

F) Denetim görevlileri arasında mesleğe bağlı olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

Bu hipotezin doğruluğunu araştırmak için Minnesota İş Doyumu Envanterinin alt ölçeklerinin puanları açısından incelediğimizde aşağıda verilen tablodaki sonuç elde edilmiştir.

**Tablo 18.1. Denetim Görevlileri arasında Meslek Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları**

Meslek MSQ	Psikolog			Sosyolog			Sosyal Hizmet Uzmanı			Öğretmen			Toplam		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
İçsel İş Doyumu	17	41,71	8,327	21	42,76	6,759	20	38,25	10,120	20	39,25	10,622	78	40,47	9,101
Dışsal İş Doyumu	17	21,00	8,739	21	19,48	5,564	20	19,05	5,871	20	21,80	7,791	78	20,29	6,977
Genel İş Doyumu	17	62,71	11,472	21	62,24	10,473	20	57,30	14,787	20	61,05	17,473	78	60,77	13,773

Tablo 18.1’de görüldüğü gibi, 78 denetim görevlisinin mesleklerine göre Minnesota iş doyumu ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması toplam olarak içsel iş doyumu alt başlığında  $\bar{X}=40,74$ , dışsal iş doyumu alt başlığında  $\bar{X}=20,29$ , genel iş doyumu alt başlığında  $\bar{X}=60,77$  olarak saptanmıştır.

Tabloda denetim görevlilerinin mesleklerine göre betimsel istatistik sonuçları görülmektedir. Çalışmaya katılan 17 psikologun içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X}=41,71$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X}=21,00$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X}=62,71$  olarak saptanmıştır. Çalışmaya katılan 20 sosyal hizmet uzmanının içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X}=38,25$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X}=19,05$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X}=57,30$  olarak saptanmıştır. Çalışmaya katılan 21 sosyoloğun içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X}=42,76$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X}=19,48$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X}=62,24$  olarak saptanmıştır. Çalışmaya katılan 20 öğretmenin içsel iş

doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 39,25$ , dışsal iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 21,80$ , genel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 61,05$  olarak saptanmıştır. Araştırmaya katılan 220 personelin 78'i denetim görevlisidir.

**Tablo 18.2. Denetim Görevlilerinin Mesleklerine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı = sum of squares	Sd(Serbestlik Derecesi) =df	Kareler Ortalaması= mean square	F	P (sig)
İçsel İş Doyumu	Grup içi	6112,839	74	82,606	1,068	,368
	Gruplararası	264,610	3	88,203		
	Toplam	6377,449	77			
Dışsal İş Doyumu	Grup içi	3649,388	74	49,316	,668	,574
	Gruplararası	98,830	3	32,943		
	Toplam	3748,218	77			
Genel İş Doyumu	Grup içi	14254,489	74	192,628	,608	,612
	Gruplararası	351,357	3	117,119		
	Toplam	14605,846	77			

Yukarıdaki tabloda denetim görevlilerinin iş doyumunu düzeyinin mesleklerine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu görülmektedir. Buna göre; denetimli serbestlik personelinin iş doyumunu düzeylerinde, içsel, dışsal ve genel iş doyumunu alt boyutlarında personelin yaşlarına göre .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli bir fark saptanamamıştır.**

Meslek gruplarının kendi içinde ikişerli karşılaştırılması ile fark saptanabileceği düşünülerek yapılan Bonferroni testi sonuçları tablo 18.3'te verilmiştir.

### 18.3. Denetim Görevlilerinin Mesleklerine Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili

#### Bonferroni Testi Sonuçları

Meslek					
MSQ	(I) MESLEK	(J) MESLEK	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	P (sig)
İçsel İş Doyumu	Sosyal Hizmet Uzmanı (SHU)	Sosyolog	-4,512	2,840	,698
		Öğretmen	-1,000	2,874	1,000
		Psikolog	-3,456	2,998	1,000
	Sosyolog	Sosyal Hizmet Uzmanı	4,512	2,840	,698
		Öğretmen	3,512	2,840	1,000
		Psikolog	1,056	2,965	1,000
	Öğretmen	Sosyal Hizmet Uzmanı	1,000	2,874	1,000
		Sosyolog	-3,512	2,840	1,000
		Psikolog	-2,456	2,998	1,000
	Psikolog	Sosyal Hizmet Uzmanı	3,456	2,998	1,000
		Sosyolog	-1,056	2,965	1,000
		Öğretmen	2,456	2,998	1,000
Dışsal İş Doyumu	Sosyal Hizmet Uzmanı (SHU)	Sosyolog	-,426	2,194	1,000
		Öğretmen	-2,750	2,221	1,000
		Psikolog	-1,950	2,317	1,000
	Sosyolog	Sosyal Hizmet Uzmanı	,426	2,194	1,000
		Öğretmen	-2,324	2,194	1,000
		Psikolog	-1,524	2,291	1,000
	Öğretmen	Sosyal Hizmet Uzmanı	2,750	2,221	1,000
		Sosyolog	2,324	2,194	1,000
		Psikolog	,800	2,317	1,000
	Psikolog	Sosyal Hizmet Uzmanı	1,950	2,317	1,000
		Sosyolog	1,524	2,291	1,000
		Öğretmen	-,800	2,317	1,000
Genel İş Doyumu	Sosyal Hizmet Uzmanı (SHU)	Sosyolog	-4,938	4,336	1,000
		Öğretmen	-3,750	4,389	1,000
		Psikolog	-5,406	4,578	1,000
	Sosyolog	Sosyal Hizmet Uzmanı	4,938	4,336	1,000
		Öğretmen	1,188	4,336	1,000
		Psikolog	-,468	4,528	1,000
	Öğretmen	Sosyal Hizmet Uzmanı	3,750	4,389	1,000
		Sosyolog	-1,188	4,336	1,000
		Psikolog	-1,656	4,578	1,000
	Psikolog	Sosyal Hizmet Uzmanı	5,406	4,578	1,000
		Sosyolog	,468	4,52	1,000
		Öğretmen	1,656	4,578	1,000

Yukarıdaki tabloya göre denetim görevlilerinin iş doyumunun mesleklerine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre fark olduğu saptanamamıştır. Aynı şekilde meslek gruplarının kendi içinde ikişerli karşılaştırılması ile fark saptanabileceği düşünülerek Bonferroni testi uygulanmış fakat testin sonucundan da anlaşıldığı üzere denetim görevlilerinin meslekleri ile iş doyumları arasında **anlamlı fark saptanamamıştır.**

**Yani F hipotezi (F.1. , F.2. , F.3. ) bütünüyle desteklenmemiş/reddedilmiştir.**

G) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin medeni durumuna göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

**Tablo 19.1. Denetimli Serbestlik Personelinin Medeni Durumuna Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları**

Medeni D. MSQ	Bekar			Evli			Dul/Boşanmış			Toplam		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
İçsel İş Doyumu	67	40,81	8,042	151	43,17	7,454	2	52,50	2,121	220	42,53	7,724
Dışsal İş Doyumu	67	23,15	6,661	151	24,13	7,007	2	30,30	2,828	220	23,88	6,898
Genel İş Doyumu	67	63,99	13,285	151	67,45	12,600	2	82,50	,707	220	66,53	12,916

Tablo 19.1’de görüldüğü gibi, 220 denetimli serbestlik personelinin medeni durumlarına göre Minnesota iş doyumları ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması toplam olarak içsel iş doyumları alt başlığında  $\bar{X} = 42,53$ , dışsal iş doyumları alt başlığında  $\bar{X} = 23,88$ , genel iş doyumları alt başlığında  $\bar{X} = 66,53$  olarak saptanmıştır.

Bu tabloya göre çalışmaya katılan 67 bekâr denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumları puan ortalamaları  $\bar{X} = 40,81$ , dışsal iş doyumları puan ortalamaları  $\bar{X} = 23,15$ , genel iş



doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 63,99$  olarak saptanmıştır. Diğer yandan çalışmaya katılan 151 evli denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 43,17$ , dışsal iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 24,13$ , genel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 67,45$  olarak saptanmıştır. Çalışmaya katılan 2 dul/boşanmış denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 52,50$ , dışsal iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 30,30$ , genel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 82,50$  olarak saptanmıştır.

**Tablo 19.2. Denetimli Serbestlik Personelinin Medeni Durumlarına Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı = sum of squares	Sd(Serbestlik Derecesi) =df	Kareler Ortalaması= mean square	F	P (sig)
İçsel İş Doyumu	Grup içi	12607,839	217	58,101	3,950	,021*
	Gruplararası	458,939	2	229,469		
	Toplam	13066,777	219			
Dışsal İş Doyumu	Grup içi	10301,117	217	47,471	1,262	,285
	Gruplararası	119,811	2	59,905		
	Toplam	10420,927	219			
Genel İş Doyumu	Grup içi	35462,863	217	163,423	3,280	,040*
	Gruplararası	1071,915	2	535,957		
	Toplam	36534,777	219			

\*p<.05

Yukarıdaki tabloda denetimli serbestlik personelinin iş doyumunu düzeyinin medeni duruma göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu görülmektedir. Buna göre; denetimli serbestlik personelinin iş doyumunu düzeylerinde, içsel ve genel iş doyumunu alt boyutlarında personelin medeni durumuna göre .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır**. Ancak denetimli serbestlik personelinin dışsal iş doyumunu alt boyutunda medeni duruma göre .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli fark saptanamamıştır** (Dışsal- Sig.= .285, p> .05).

Farkın kaynağının belirlenmesi için personelin medeni durumlarının kendi içinde ikişerli karşılaştırıldığı Bonferroni testi sonuçları tablo 19.3'te verilmiştir.

**Tablo 19.3. Denetimli Serbestlik Personelinin Medeni Durumuna Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları**

Medeni D. MSQ	(I) MEDENİ DURUM	(J) MEDENİ DURUM	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	P (sig)
İçsel İş Doyumu	Bekar	Evli	-2,360	1,119	,108
		Dul	-11,694	5,470	,101
	Evli	Bekar	2,360	1,119	,108
		Dul	-9,334	5,425	,260
	Dul	Bekar	11,694	5,470	,101
		Evli	9,334	5,425	,260
Dışsal İş Doyumu	Bekar	Evli	-,977	1,011	1,000
		Dul	-6,851	4,944	,502
	Evli	Bekar	,977	1,011	1,000
		Dul	-5,874	4,904	,697
	Dul	Bekar	6,851	4,944	,502
		Evli	5,874	4,904	,697
Genel İş Doyumu	Bekar	Evli	-3,465	1,877	,198
		Dul	-18,515	9,173	,134
	Evli	Bekar	3,465	1,877	,198
		Dul	-15,050	9,099	,299
	Dul	Bekar	18,515	9,173	,134
		Evli	15,050	9,099	,299

Tablo 19.3 incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin iş doyumunu düzeylerinin medeni duruma göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre içsel ve genel iş doyumunu alt ölçeklerinde fark olduğu saptanmıştır. Ancak farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre denetimli serbestlik personelinin medeni durumu ile iş doyumunu arasında **farklılık saptanamamıştır**. Bu durumun örneklem dağılımının dengeli olmaması, dul/boşanmış sınıfında sadece 2 denek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yani G hipotezi Anova'ya göre kısmen (G.1. , G.2.) desteklenmiş/doğrulanmış olmakla birlikte kısmen (G.3.) desteklenmemiş/reddedilmiştir. Fakat alt gruplar arasında anlamlı farkın incelendiği çoklu karşılaştırma Bonferonni testine göre anlamlı fark saptanmamış olduğundan bekârların mı evlilerin mi yoksa dul/boşanmış olanların mı iş doyumunun yüksek olduğu bilinmemektedir.

H) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin toplamda çalışma süresine (başka işletmelerde dâhil) göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin alt ölçeklerinin puanları açısından farklılık vardır.

**Tablo 20.1. Denetimli Serbestlik Personelinin Toplam çalışma Süresi Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları**

Top.Çalış.	1-5 yıl			6-10 yıl			11-12 yıl			16-20 yıl			Toplam		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
İçsel İş Doyumu	166	42,92	7,273	48	41,06	8,888	5	45,00	10,296	1	36,00	-	220	42,53	7,724
Dışsal İş Doyumu	166	24,97	6,647	48	20,21	6,738	5	23,40	6,066	1	22,00	-	200	23,88	6,898
Genel İş Doyumu	166	68,05	12,157	48	61,27	14,178	5	68,40	14,993	1	58,00	-	200	66,53	12,916

Tablo 20.1'de görüldüğü gibi, 220 denetimli serbestlik personelinin toplamda çalışma sürelerine (başka işletmelerde dâhil) göre Minnesota iş doyumunu ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması toplam olarak içsel iş doyumunu alt başlığında  $\bar{X} = 42,53$ , dışsal iş doyumunu alt başlığında  $\bar{X} = 23,88$ , genel iş doyumunu alt başlığında  $\bar{X} = 66,53$  olarak saptanmıştır.

Tablo 20.1'e göre toplamda çalışma sürelerine (başka işletmelerde dâhil) göre 1-5 yıl arası çalışan 166 personelin içsel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 42,92$ , dışsal iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 24,97$ , genel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 68,05$  olarak saptanmıştır. 6-

10 yıl arası çalışan 48 personelin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 41,06$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 20,21$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 61,27$  olarak saptanmıştır. 11-15 yıl arası çalışan 5 personelin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 45,00$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 23,40$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 68,40$  olarak saptanmıştır.

Son olarak toplamda çalışma sürelerine (başka işletmelerde dâhil) göre 16-20 yıl arası çalışan 1 personel olduğundan sonuç yanıltıcı olabilmektedir. 16-20 yıl arası çalışan 1 kişinin içsel iş doyumu puan ortalaması  $\bar{X} = 36,00$ , dışsal iş doyumu puan ortalaması  $\bar{X} = 22,00$ , genel iş doyumu puan ortalaması  $\bar{X} = 58,00$  olarak saptanmıştır.

**Tablo 20.2. Denetimli Serbestlik Personelinin Toplamda (Başka İşletmelerde Dâhil) Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı = sum of squares	Sd(Serbestlik Derecesi) =df	Kareler Ortalaması= mean square	F	P (sig)
İçsel İş Doyumu	Grup içi	12864,794	216	59,559	1,130	,338
	Gruplararası	201,983	3	67,328		
	Toplam	13066,777	219			
Dışsal İş Doyumu	Grup içi	9571,966	216	44,315	6,386	,000***
	Gruplararası	848,961	3	282,987		
	Toplam	10420,927	219			
Genel İş Doyumu	Grup içi	34734,294	216	160,807	3,732	,012*
	Gruplararası	1800,484	3	600,161		
	Toplam	36534,777	219			

\*p<.05 \*\*\*p<.001

Tablo 20.2. incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin toplamda çalışma sürelerine (başka işletmelerde dâhil) göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu görülmektedir. Buna göre; denetimli serbestlik personelinin genel iş doyumu alt boyutunda toplamda çalışma süresine (başka işletmelerde dâhil) bağlı olarak .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** Ayrıca denetimli serbestlik personelinin dışsal iş doyumu alt boyutunda toplamda çalışma süresine (başka işletmelerde dâhil) bağlı olarak .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** Ancak denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu alt boyutunda toplamda çalışma süresine (başka işletmelerde dâhil) bağlı olarak .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli fark saptanamamıştır** (İçsel- Sig.= .338, p>05).

Toplamda (başka işletmelerde dâhil) 16-20 yıl arası çalışan denetimli serbestlik personeli 1 kişi olduğu için denek azlığından ötürü Bonferroni testi uygulanamamış, çoklu karşılaştırma yapılamamıştır.

**Yani H hipotezi Anova'ya göre kısmen (H.1. , H.3.) desteklenmiş/doğrulanmış olmakla birlikte kısmen (H.2.) desteklenmemiş/reddedilmiştir. Fakat alt gruplar arasında anlamli farkın incelendiği çoklu karşılaştırma Bonferonni testi yapılamadığından 1-5 yıl arası çalışanların mı yoksa 5-10 yıl veya 16-20 yıl arası çalışanların mı iş doyumunun yüksek olduğu bilinmemektedir.**

I) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresine göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

**Tablo 21.1. Denetimli Serbestlik Personelinin Denetimli Serbestlik Şubesinde Çalışma Süresi Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları**

DS Çalış. MSQ	1 yıl ve altı			1-5 yıl			11-15 yıl			Toplam		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
İçsel İş Doyumu	3	42,67	8,021	216	42,52	7,756	1	45,00	-	220	42,53	7,724
Dışsal İş Doyumu	3	21,33	9,238	216	23,89	6,886	1	30,00	-	220	23,88	6,898
Genel İş Doyumu	3	64,00	16,823	216	66,53	12,918	1	75,00	-	220	66,53	12,916

Kişisel bilgi formunda denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresi aralıklarından “6-10 yıl” aralığında olan deneğe rastlanmadığından “6-10 yıl” aralığı değerlendirmeye alınmamıştır.

Tablo 21.1’de görüldüğü gibi, 220 denetimli serbestlik personelinin denetimli serbestlik şubelerinde çalışma sürelerine göre Minnesota iş doyumu ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması toplam olarak içsel iş doyumu alt başlığında  $\bar{X} = 42,53$ , dışsal iş doyumu alt başlığında  $\bar{X} = 23,88$ , genel iş doyumu alt başlığında  $\bar{X} = 66,53$  olarak saptanmıştır.

Tablo 21.1’e göre denetimli serbestlik personelinin denetimli serbestlik şubelerinde çalışma sürelerine göre 1 yıl ve altında çalışan 3 personelin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 42,67$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 21,33$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 64,00$  olarak saptanmıştır. Tabloda denetimli serbestlik personelinin denetimli serbestlik şubelerinde çalışma sürelerine göre 1-5 yıl arası çalışan 216 personelin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 42,52$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 23,89$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 66,53$  olarak saptanmıştır.

Son olarak denetimli serbestlik personelinin denetimli serbestlik şubelerinde çalışma sürelerine göre 11-15 yıl arası çalışan 1 personel olduğundan sonuç yanıltıcı olabilmektedir. 11-15 yıl arası çalışan 1 kişinin içsel iş doyumu puan ortalaması  $\bar{X} = 45,00$ , dışsal iş doyumu puan ortalaması  $\bar{X} = 30,00$ , genel iş doyumu puan ortalaması  $\bar{X} = 75,00$  olarak saptanmıştır.

**Tablo 21.2. Denetimli Serbestlik Personelinin Denetimli Serbestlik Şubesinde Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı = sum of squares	Sd(Serbestlik Derecesi) =df	Kareler Ortalaması= mean square	F	P (sig)
İçsel İş Doyumu	Grup içi	13060,593	217	60,187	,271	,763
	Gruplararası	6,185	2	3,092		
	Toplam	13066,777	219			
Dışsal İş Doyumu	Grup içi	10364,000	217	47,760	,596	,552
	Gruplararası	56,927	2	28,464		
	Toplam	10420,927	219			
Genel İş Doyumu	Grup içi	36443,833	217	167,944	,271	,761
	Gruplararası	90,944	2	45,472		
	Toplam	36534,777	219			

Tablo 21.2 incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin denetimli serbestlik şubelerinde çalışma sürelerine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu görülmektedir. Buna göre; denetimli serbestlik personelinin iş doyumu düzeylerinde, içsel, dışsal ve genel iş doyumu alt boyutlarında personelin denetimli serbestlik şubelerinde çalışma sürelerine göre .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli fark saptanamamıştır.**

2005 yılında Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren denetimli serbestlik şubeleri anketin uygulandığı 2010 yılında zaten henüz faaliyetlerinin 5. yılındalar. Bununla birlikte bazı çalışanlar memuriyete öncesinde girmiş, unvan değişikliği gibi çeşitli sınavlar neticesinde denetimli serbestliğe geçiş yapmış olduğundan, 11-15 yıl arası çalışan 1 kişiye rastlanmış, 11-15 yıl arası çalışan aralıkta 1 kişi olduğu için denek azlığından ötürü Bonferroni testi uygulanamamış, çoklu karşılaştırma yapılamamıştır.

**Yani I hipotezi (I.1. , I.2. , I.3. ) bütünüyle desteklenmemiş/reddedilmiştir.**

K) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin şubedeki çalışan sayısının yeterli/yetersiz olduğu görüşüne göre Minnesota İş Doymu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

**Tablo 22.1. Şubede Çalışan Sayısının Yeterli/Yetersiz Olduğu Görüşü Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doymu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları**

Yeterli/Yetersiz MSQ	Yeterli			Yetersiz			Kısmen Yeterli			Toplam		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
İçsel İş Doymu	46	44,33	6,828	114	41,45	8,091	60	43,22	7,434	220	42,53	7,724
Dışsal İş Doymu	46	26,24	5,662	114	22,80	6,849	60	24,13	7,462	220	23,88	6,898
Genel İş Doymu	46	70,57	10,001	114	64,39	13,955	60	67,52	12,140	220	66,53	12,916

Tablo 22.1’de görüldüğü gibi, 220 denetimli serbestlik personelinin şubedeki çalışan sayısının yeterli/yetersiz olduğu görüşüne göre Minnesota iş doymu ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması toplam olarak içsel iş doymu alt başlığında  $\bar{X} = 42,53$ , dışsal iş doymu alt başlığında  $\bar{X} = 23,88$ , genel iş doymu alt başlığında  $\bar{X} = 66,53$  olarak saptanmıştır.



Tabloda; denetimli serbestlik personelinin şubedeki çalışan sayısının yeterli/yetersiz olduğu görüşüne göre betimsel istatistik sonuçları görülmektedir.

Denetimli serbestlik şubelerinde çalışan sayısının yeterli olduğunu düşünen 46 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 44,33$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 26,24$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 70,57$  olarak saptanmıştır. Çalışan sayısının yetersiz olduğunu düşünen 114 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 41,45$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 22,80$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 64,39$  olarak saptanmıştır. Çalışan sayısının kısmen yeterli olduğunu düşünen 60 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 43,22$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 24,13$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 67,52$  olarak saptanmıştır.

**Tablo 22.2. Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doymu Düzeyinin, Personelin Şubede Çalışan Sayısının Yeterli/Yetersiz Olduğu Görüşüne Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı = sum of squares	Sd(Serbestlik Derecesi) =df	Kareler Ortalaması= mean square	F	P (sig)
İçsel İş Doymu	Grupiçi	12756,476	217	58,786	2,639	,074
	Gruplararası	310,301	2	155,151		
	Toplam	13066,777	219			
Dışsal İş Doymu	Grupiçi	10027,663	217	46,210	4,255	,015*
	Gruplararası	393,265	2	196,632		
	Toplam	10420,927	219			
Genel İş Doymu	Grupiçi	35203,305	217	162,227	4,104	,018*
	Gruplararası	1331,472	2	665,736		
	Toplam	36534,777	219			

\*p<.05

Tablo 22.2’de denetimli serbestlik personelinin iş doyumu düzeyinin personelin şubede çalışan sayısının yeterli/yetersiz olduğu görüşüne göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu görülmektedir.

Buna göre; denetimli serbestlik personelinin iş doyumu düzeylerinde, dışsal ve genel iş doyumu alt boyutlarında personelin çalışan sayısını yeterli/yetersiz algılama düzeyine göre .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** (Genel- Sig.= .018,  $p < .05$  ve Dışsal- Sig.= .015,  $p < .05$ ). Ancak denetimli serbestlik personelinin iş doyumu düzeylerinde, içsel iş doyumu alt boyutunda personelin çalışan sayısını yeterli/yetersiz algılama düzeyine göre .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli fark saptanamamıştır**(İçsel- Sig.= .074,  $p > .05$ ).

Farkın kaynağının belirlenmesi için personelin şubede çalışan sayısının yeterli/yetersiz olduğu görüşüne göre gruplar kendi aralarında ikişerli olarak karşılaştırılmış yapılan Bonferroni testi sonuçları tablo 22.3’te verilmiştir.

**22.3. Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumunun Şubede Çalışan Sayısını  
Yeterli/Yetersiz Algılama Düzeyine Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni  
Testi Sonuçları**

MSQ	(I) Çalışan Sayısı	(J) Çalışan Sayısı	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	P (sig)
İçsel İş Doyumu	Yeterli	Yetersiz	2,879	1,339	,098
		Kısmen Yeterli	1,109	1,503	1,000
	Yetersiz	Yeterli	-2,879	1,339	,098
		Kısmen Yeterli	-1,769	1,223	,448
	Kısmen Yeterli	Yeterli	-1,109	1,503	1,000
		Yetersiz	1,769	1,223	,448
Dışsal İş Doyumu	Yeterli	Yetersiz	3,441	1,187	,012*
		Kısmen Yeterli	2,106	1,332	,346
	Yetersiz	Yeterli	-3,441	1,187	,012*
		Kısmen Yeterli	-1,335	1,084	,659
	Kısmen Yeterli	Yeterli	-2,106	1,332	,346
		Yetersiz	1,335	1,084	,659
Genel İş Doyumu	Yeterli	Yetersiz	6,179	2,225	,018*
		Kısmen Yeterli	3,049	2,496	,670
	Yetersiz	Yeterli	-6,179	2,225	,018*
		Kısmen Yeterli	-3,131	2,031	,374
	Kısmen Yeterli	Yeterli	-3,049	2,496	,670
		Yetersiz	3,131	2,031	,374

\*p<.05

Tablo 22.3. incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin iş doyumu düzeyinin personelin şubede çalışan sayısının yeterli/yetersiz olduğu görüşüne göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre genel ve dışsal iş doyumu alt boyutlarında fark olduğu saptanmıştır. Ayrıca farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Bonferroni testi ile kendi içinde ikişerli karşılaştırılması sonuçlarının saptanan farklar aşağıda açıklanmıştır.

### **a) İş Doymu İçsel Alt Boyutu:**

Farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre, denetimli serbestlik personelinin içsel iş doymu alt boyutunu, personelin şubelerde çalışan sayısını yeterli/yetersiz algılamasına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde .05 düzeyinde **anlamli fark saptanamamıştır.**

### **b) İş Doymu Dışsal Alt Boyutu:**

Farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre, denetimli serbestlik personelinin dışsal iş doymu alt boyutunu, personelin şubelerde çalışan sayısını yeterli/yetersiz algılamasına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; iş yerindeki personel sayısının yeterli olduğunu düşünen çalışanlar ile yetersiz olduğunu düşünen çalışanlar arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** Şubede çalışan sayısının yetersiz olduğunu düşünen personelin dışsal doymu şubede çalışan sayısının yeterli olduğunu düşünen personele göre daha düşüktür (Sig= .012, p< .05). Ya da bir başka ifadeyle; şubede çalışan sayısının yeterli olduğunu düşünen denetimli serbestlik personelinin dışsal iş doymu şubede çalışan sayısının yetersiz olduğunu düşünen denetimli serbestlik personeline göre daha yüksektir.

### **c) İş Doymu Genel Alt Boyutu:**

Farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre, denetimli serbestlik personelinin genel iş doymu alt boyutunu, personelin şubelerde çalışan sayısını yeterli/yetersiz algılamasına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde; iş yerindeki personel sayısının yeterli olduğunu düşünen çalışanlar ile yetersiz olduğunu düşünen çalışanlar arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** Şubede çalışan sayısının yetersiz olduğunu düşünen personelin genel doymu şubede çalışan sayısının yeterli olduğunu düşünen personele göre daha düşüktür (Sig= .018, p< .05). Ya da bir başka ifadeyle; şubede çalışan sayısının yeterli olduğunu düşünen denetimli serbestlik personelinin genel iş doymu şubede çalışan sayısının yetersiz olduğunu düşünen denetimli serbestlik personeline göre daha yüksektir.

Yani K hipotezi kısmen (K.1. , K.3.) desteklenmiş/doğrulanmış olmakla birlikte kısmen (K.2.) desteklenmemiş/reddedilmiştir. Alt gruplar arasında anlamlı farkın incelendiği çoklu karşılaştırma Bonferonni testine göre; şubede çalışan sayısının yetersiz algılayan personelin dışsal iş doyumu ile genel iş doyumu, şubede çalışan sayısını yeterli algılayan personele kıyasla daha düşüktür.

L) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin işine olan sevgisinin derecesine göre Minnesota İş Doyumu Envanterinin alt ölçeklerinin puanları açısından farklılık vardır.

**Tablo 23.1. Personelin İşine Olan Sevgisinin Derecesi Değişkenine Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları**

Sevgi MSQ	Sevmiyorum			Az seviyorum			Seviyorum			Çok Seviyorum			Toplam		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
İçsel İş Doyum	11	30,91	9,224	35	38,03	8,016	141	43,49	6,191	33	47,09	71,91	220	42,53	7,724
Dışsal İş Doyum	11	17,73	8,510	35	19,74	5,153	141	24,66	6,107	33	27,00	8,197	220	23,88	6,898
Genel İş Doyum	11	48,64	16,391	35	57,77	11,968	141	68,33	10,130	33	74,09	13,760	220	66,53	12,916

Tablodan görüldüğü gibi, 220 denetimli serbestlik personelinin işine olan sevgisinin derecesine göre Minnesota iş doyumu ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması toplam olarak içsel iş doyumu alt başlığında  $\bar{X} = 42,53$ , dışsal iş doyumu alt başlığında  $\bar{X} = 23,88$ , genel iş doyumu alt başlığında  $\bar{X} = 66,53$  olarak saptanmıştır.

İşini sevmiyorum diyen 11 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 30,91$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 17,73$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 48,64$  olarak saptanmıştır. Az seviyorum diyen 35 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 38,03$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 19,74$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 57,77$  olarak saptanmıştır. Seviyorum diyen 141 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 43,49$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 24,66$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 68,33$  olarak saptanmıştır. Çok sevmiyorum diyen 33 denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 47,09$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 27,00$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 74,09$  olarak saptanmıştır.

**Tablo 23.2. Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu Düzeyinin, Personelin İşine Olan Sevgisinin Derecesine Göre Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı = sum of squares	Sd(Serbestlik Derecesi) =df	Kareler Ortalaması= mean square	F	P (sig)
İçsel İş Doyumu	Grupiçi	10055,842	216	46,555	21,558	,000***
	Gruplararası	3010,935	3	1003,645		
	Toplam	13066,777	219			
Dışsal İş Doyumu	Grupiçi	8998,527	216	41,660	11,381	,000***
	Gruplararası	1422,400	3	474,133		
	Toplam	10420,927	219			
Genel İş Doyumu	Grupiçi	27982,777	216	129,550	22,004	,000***
	Gruplararası	8552,000	3	2850,667		
	Toplam	36534,777	219			

\*\*\*p<.001

Tablo 23.2 incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin iş doyumu düzeyinin personelin işine olan sevgisinin derecesine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu görülmektedir. Buna göre; denetimli serbestlik personelinin iş doyumu düzeylerinde, içsel, dışsal ve genel iş doyumu alt boyutlarında personelin işine olan sevgisine göre .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** (Genel- Sig.= .000,  $p < .001$ , İçsel- Sig.= .000,  $p < .001$ , Dışsal- Sig.= .000,  $p < .001$ ).

Anova tablosuna bakıldığında minnesota genel, minnesota içsel ve minnesota dışsal ölçek için personelin işine olan sevgisine bağlı olarak grup ortalamaları arasında (Sig.= .000,  $p < .001$ ) istatistiksel olarak **ileri derecede anlamli bir fark bulunmuştur.**

Denetimli serbestlik personelinin iş doyumu düzeyinin personelin işine olan sevgisinin derecesine göre farklılaşma durumuna göre istatistiksel olarak anlamli derecede farklı olduğu saptanmıştır. Bu farkın yönünü saptamak amacıyla ikerşerli gruplar karşılaştırılmıştır.

Farkın kaynağının belirlenmesi için personelin işine olan sevgisinin derecesine göre gruplar kendi aralarında ikerşerli olarak karşılaştırılmış yapılan Bonferroni testi sonuçları tablo 23.3'te verilmiştir.

**Tablo 23.3. Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumunun İşine Olan Sevgisinin Derecesine Göre Farklılaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları**

MSQ	(I) İşi Sevme	(J) İşi Sevme	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	P (sig)
İçsel İş Doyumu	Sevmiyorum	Az Seviyorum	-7,119	2,358	,017*
		Seviyorum	-12,580	2,136	,000***
		Çok Seviyorum	-16,182	2,376	,000***
	Az Seviyorum	Sevmiyorum	7,119	2,358	,017*
		Seviyorum	-5,461	1,289	,000***
		Çok seviyorum	-9,062	1,656	,000***
	Seviyorum	Sevmiyorum	12,580	2,136	,000***
		Az Seviyorum	5,461	1,289	,000***
		Çok Seviyorum	-3,602	1,319	,041*
	Çok Seviyorum	Sevmiyorum	16,182	2,376	,000***
		Az Seviyorum	9,062	1,656	,000***
		Seviyorum	3,602	1,319	,041*
Dışsal İş Doyumu	Sevmiyorum	Az Seviyorum	-2,016	2,231	1,000
		Seviyorum	-6,932	2,021	,004**
		Çok Seviyorum	-9,273	2,247	,000***
	Az Seviyorum	Sevmiyorum	2,016	2,231	1,000
		Seviyorum	-4,917	1,219	,000***
		Çok seviyorum	-7,257	1,566	,000***
	Seviyorum	Sevmiyorum	6,932	2,021	,004**
		Az Seviyorum	4,917	1,219	,000***
		Çok Seviyorum	-2,340	1,248	,373
	Çok Seviyorum	Sevmiyorum	9,273	2,247	,000***
		Az Seviyorum	7,257	1,566	,000***
		Seviyorum	2,340	1,248	,373
Genel İş Doyumu	Sevmiyorum	Az Seviyorum	-9,135	3,934	,127
		Seviyorum	-19,697	3,563	,000***
		Çok Seviyorum	-25,455	3,963	,000***
	Az Seviyorum	Sevmiyorum	9,135	3,934	,127
		Seviyorum	-10,562	2,149	,000***
		Çok seviyorum	-16,319	2,762	,000***
	Seviyorum	Sevmiyorum	19,697	3,563	,000***
		Az Seviyorum	10,562	2,149	,000***
		Çok Seviyorum	-5,758	2,201	,057
	Çok Seviyorum	Sevmiyorum	25,455	3,963	,000***
		Az Seviyorum	16,319	2,762	,000***
		Seviyorum	5,758	2,201	,057

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001



Tablo 23.3 incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin iş doyumu düzeyinin personelin işine olan sevgisinin derecesine göre farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre; içsel, dışsal ve genel iş doyumu alt boyutlarında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı farklılık saptanmıştır**. Ayrıca farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Bonferroni testi ile kendi içinde ikişerli karşılaştırılması sonuçlarının saptanan farklar aşağıda açıklanmıştır.

**a) İş Doyumu İçsel Alt Boyutu:**

Farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre, denetimli serbestlik personelinin içsel iş doyumu alt boyutunu, personelin işine olan sevgisinin derecesine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde;

1) İşini sevmeyen ile az seven arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı farklılık saptanmıştır**. İşini sevmeyen personelin içsel doyumu işini az seven personele göre daha düşüktür (Sig= .017,  $p < .05$ ).

2) İşini sevmeyen ile seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı farklılık saptanmıştır**. İşini sevmeyen personelin içsel doyumu işini seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

3) İşini sevmeyen ile çok seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı farklılık saptanmıştır**. İşini sevmeyen personelin içsel doyumu işini çok seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

4) İşini az seven ile seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı farklılık saptanmıştır**. İşini az seven personelin içsel doyumu işini seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

5) İşini az seven ile çok seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı farklılık saptanmıştır**. İşini az seven personelin içsel doyumu işini çok seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

6) İşini seven ile çok seven arasında .05 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini seven personelin işsel doyumunu işini çok seven personele göre daha düşüktür (Sig= .041,  $p < .05$ ).

#### **b) İş Doyumu Dışsal Alt Boyutu:**

Farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre, denetimli serbestlik personelinin dışsal iş doyumunu alt boyutunu, personelin işine olan sevgisinin derecesine göre farklılaşp farklılaşmadığı incelendiğinde;

1) İşini sevmeyen ile seven arasında .01 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini sevmeyen personelin dışsal doyumunu işini seven personele göre daha düşüktür (Sig= .004,  $p < .01$ ).

2) İşini sevmeyen ile çok seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini sevmeyen personelin dışsal doyumunu işini çok seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

3) İşini az seven ile seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini az seven personelin dışsal doyumunu işini seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

4) İşini az seven ile çok seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini az seven personelin dışsal doyumunu işini çok seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

5) İşini çok seven ile sevmeyen arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini sevmeyen personelin dışsal doyumunu işini çok seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

6) İşini çok seven ile az seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini az seven personelin dışsal doyumunu işini çok seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

### c) İş Doyumu Genel Alt Boyutu:

Farkın kaynağının belirlenmesi için yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre, denetimli serbestlik personelinin genel iş doyumu alt boyutunu, personelin işine olan sevgisinin derecesine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelendiğinde;

1) İşini sevmeyen ile seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini sevmeyen personelin genel doyumu işini seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

2) İşini sevmeyen ile çok seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini sevmeyen personelin genel doyumu işini çok seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

3) İşini az seven ile seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini az seven personelin genel doyumu işini seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

4) İşini az seven ile çok seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini az seven personelin genel doyumu işini çok seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

5) İşini seven ile sevmeyen arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini sevmeyen personelin genel doyumu işini seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

6) İşini seven ile az seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini az seven personelin genel doyumu işini seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

7) İşini çok seven ile sevmeyen arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamli farklılık saptanmıştır.** İşini sevmeyen personelin genel doyumu işini çok seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000,  $p < .001$ ).

8) İşini çok seven ile az seven arasında .001 düzeyinde istatistiksel olarak **anlamlı farklılık saptanmıştır**. İşini az seven personelin genel doyumunu işini çok seven personele göre daha düşüktür (Sig= .000, p<.001).

**Yani L hipotezi (L.1. , L.2. , L.3. ) bütünüyle desteklenmiştir/doğrulanmıştır.**

M) Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan personelin çalıştığı işyeri sayısına bağlı olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin **alt ölçeklerinin** puanları açısından farklılık vardır.

**Tablo 24.1. Denetimli Serbestlik Personelinin Çalıştığı İşyeri Sayısına Bağlı Olarak Minnesota İş Doyumu Envanterinin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri, Betimsel İstatistik Sonuçları**

İşyeri MSQ	1. işyeri			2. işyeri			3. işyeri			4. işyeri			Toplam		
	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss	N	$\bar{X}$	Ss
İçsel İş Doyum	38	44,00	7,177	54	42,02	7,759	60	42,07	7,555	68	42,53	8,189	220	42,53	7,724
Dışsal İş Doyum	38	25,24	5,635	54	23,78	6,740	60	24,15	6,960	68	22,97	7,580	220	23,88	6,898
Genel İş Doyum	38	69,50	11,705	54	65,80	13,097	60	66,48	11,645	68	65,50	14,423	220	66,53	12,916

Tablo 24.1’de görüldüğü gibi, 220 denetimli serbestlik personelinin çalıştığı işyeri sayısına bağlı olarak Minnesota iş doyumunu ölçeğinden aldıkları puanların ortalaması toplam olarak içsel iş doyumunu alt başlığında  $\bar{X} = 42,53$ , dışsal iş doyumunu alt başlığında  $\bar{X} = 23,88$ , genel iş doyumunu alt başlığında  $\bar{X} = 66,53$  olarak saptanmıştır.

Tablo 24.1’e göre denetimli serbestlik personelinin çalıştığı (1.) işyeri ise içsel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 44,00$ , dışsal iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 25,24$ , genel iş doyumunu puan ortalamaları  $\bar{X} = 69,50$  olarak saptanmıştır.

Denetimli serbestlik personelinin çalıştığı (2.) işyeri ise içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 42,02$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 23,78$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 65,80$  olarak saptanmıştır. Denetimli serbestlik personelinin çalıştığı (3.) işyeri ise içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 42,07$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 22,97$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 65,50$  olarak saptanmıştır. Denetimli serbestlik personelinin çalıştığı (4.) ve üstü işyeri ise içsel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 42,53$ , dışsal iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 23,88$ , genel iş doyumu puan ortalamaları  $\bar{X} = 66,53$  olarak saptanmıştır.

**Tablo 24.2. Denetimli Serbestlik Personelinin Çalıştığı İşyeri Sayısına Bağlı Olarak Farklılaşma Durumu İle İlgili Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Kaynak	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı = sum of squares	Sd(Serbestlik Derecesi) =df	Kareler Ortalaması= mean square	F	P (sig)
İçsel İş Doyumu	Grupiçi	12957,656	74	59,989	,606	,612
	Gruplararası	109,121	3	36,374		
	Toplam	13066,777	77			
Dışsal İş Doyumu	Grupiçi	10289,793	74	47,638	,918	,433
	Gruplararası	131,134	3	43,711		
	Toplam	10420,927	77			
Genel İş Doyumu	Grupiçi	36098,243	74	167,121	,871	,457
	Gruplararası	436,535	3	145,512		
	Toplam	36534,777	77			

Tablo 24.2 incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin çalıştığı işyeri sayısına bağlı olarak farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucu görülmektedir. Buna göre; denetimli serbestlik personelinin iş doyumu düzeylerinde, içsel, dışsal ve genel iş doyumu alt boyutlarında personelin çalıştığı işyeri sayısına göre .05 istatistiksel olarak **anlamli bir fark saptanamamıştır.**

Çalışılan işyeri sayıları gruplarının kendi içinde ikişerli karşılaştırılması ile fark saptanabileceği düşünülerek yapılan Bonferroni testi sonuçları tablo 24.3'te verilmiştir.

**Tablo 24.3. Denetimli Serbestlik Personelinin Çalıştığı İşyeri Sayısına Bağlı Olarak Farklaşması Durumu İle İlgili Bonferroni Testi Sonuçları**

İşyeri	(I) İşyeri Sayısı	(J) İşyeri Sayısı	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	P (sig)
Minnesota	1. İşyeri	2. İşyeri	1,981	1,640	1,000
		3. İşyeri	1,933	1,606	1,000
		4. ve üstü İşyeri	1,471	1,569	1,000
	2. İşyeri	1. İşyeri	-1,981	1,640	1,000
		3. İşyeri	-,048	1,453	1,000
		4. ve üstü İşyeri	-,511	1,412	1,000
	3. İşyeri	1. İşyeri	-1,933	1,606	1,000
		2. İşyeri	,048	1,453	1,000
		4. ve üstü İşyeri	-,463	1,372	1,000
	4. ve üstü İşyeri	1. İşyeri	-1,471	1,569	1,000
		2. İşyeri	,511	1,412	1,000
		3. İşyeri	,463	1,372	1,000
İçsel İş Doyumu	1. İşyeri	2. İşyeri	1,459	1,461	1,000
		3. İşyeri	1,087	1,431	1,000
		4. ve üstü İşyeri	2,266	1,398	,639
	2. İşyeri	1. İşyeri	-1,459	1,461	1,000
		3. İşyeri	-,372	1,295	1,000
		4. ve üstü İşyeri	,807	1,258	1,000
	3. İşyeri	1. İşyeri	-1,087	1,431	1,000
		2. İşyeri	,372	1,295	1,000
		4. ve üstü İşyeri	1,179	1,223	1,000
	4. ve üstü İşyeri	1. İşyeri	-2,266	1,398	,639
		2. İşyeri	-,807	1,258	1,000
		3. İşyeri	-1,179	1,223	1,000
Dışsal İş Doyumu	1. İşyeri	2. İşyeri	3,704	2,727	1,000
		3. İşyeri	3,017	2,680	1,000
		4. ve üstü İşyeri	4,000	2,618	,768
	2. İşyeri	1. İşyeri	-3,704	2,737	1,000
		3. İşyeri	-,687	2,425	1,000
		4. ve üstü İşyeri	,296	2,356	1,000
	3. İşyeri	1. İşyeri	-3,017	2,680	1,000
		2. İşyeri	,687	2,425	1,000
		4. ve üstü İşyeri	,296	2,356	1,000
	4. ve üstü İşyeri	1. İşyeri	-4,000	2,618	,768
		2. İşyeri	-,296	2,356	1,000
		3. İşyeri	-,983	2,290	1,000
Genel İş Doyumu	1. İşyeri	2. İşyeri	3,704	2,727	1,000
		3. İşyeri	3,017	2,680	1,000
		4. ve üstü İşyeri	4,000	2,618	,768
	2. İşyeri	1. İşyeri	-3,704	2,737	1,000
		3. İşyeri	-,687	2,425	1,000
		4. ve üstü İşyeri	,296	2,356	1,000
	3. İşyeri	1. İşyeri	-3,017	2,680	1,000
		2. İşyeri	,687	2,425	1,000
		4. ve üstü İşyeri	,296	2,356	1,000
	4. ve üstü İşyeri	1. İşyeri	-4,000	2,618	,768
		2. İşyeri	-,296	2,356	1,000
		3. İşyeri	-,983	2,290	1,000

Tablo 24.3 incelendiğinde denetimli serbestlik personelinin iş doyumunun çalıştığı işyeri sayısına bağlı olarak farklılaşma durumunu saptamak amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucuna göre **fark olduğu saptanamamıştır.** Aynı şekilde işyeri sayılarından oluşan gruplarının kendi içinde ikişerli karşılaştırılması ile fark saptanabileceği düşünülerek Bonferroni testi uygulanmış fakat testin sonucundan da anlaşıldığı üzere denetimli serbestlik personelinin çalıştığı işyeri sayısı ile iş doyumunu düzeyleri arasında istatistiksel olarak **farklılık saptanamamıştır.**

**Yani M hipotezi (M.1. , M.2. , M.3. ) bütünüyle desteklenmemiş/reddedilmiştir.**

## V.BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

#### 1. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı; T.C. Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Denetimli Serbestlik Şubeleri'nde çalışan denetim görevlisi ve denetleme memurlarının iş doyumunu yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, çalışma süresi, denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresi, işine olan sevginin düzeyi, çalışan sayısını yeterli/yetersiz algılaması, görev yaptığı il, pozisyon, çalıştığı işyeri sayısı açısından incelenmektedir. Bu amaçla denetim görevlisi ve denetleme memurlarının genel, içsel ve dışsal iş doyumları araştırılmıştır.

Elde edilen bulgular ışığında; bu özellikler ile Minnesota genel iş doyumunu, içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu ortalama puanlarının karşılaştırıldığı araştırmamızda; pozisyona (denetleme memuru-denetim görevlisi olma durumuna) göre, eğitim düzeyine göre, şubedeki çalışan sayısının yeterli/yetersiz algısına göre ve son olarak personelin işine olan sevgisinin derecesine göre iş doyumunu alt ölçekleri arasında anlamlı fark olacağı yönündeki hipotezler bütünüyle doğrulanmıştır.

Medeni duruma göre, personelin iş hayatındaki toplam (başka işletmelerde dâhil) çalışma süresine göre iş doyumunu alt ölçekleri arasında anlamlı fark olacağı yönündeki hipotezler kısmen doğrulanmıştır.

Cinsiyet, yaş, görev yapılan il, meslek, denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresi, personelin çalıştığı kaçınıcı iş yeri olduğuna göre iş doyumunu alt ölçekleri arasında anlamlı fark olacağı yönündeki hipotezler ise doğrulanmamıştır.

#### A) Pozisyona Bağlı Olarak Denetim Görevlisi ve Denetleme Memurlarının İş Doyumu:

Araştırmanın birinci alt probleminde; denetim görevlileri ile denetleme memurlarının pozisyona bağlı olarak genel, içsel ve dışsal iş doyumunu düzeyleri açısından farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan analizler sonucunda; denetim görevlilerinin (psikolog, sosyal hizmet uzmanı, sosyolog, öğretmen) iş doyumlarını denetleme memurlarına göre içsel, dışsal ve genel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı düzeyde düşük algıladıkları saptanmıştır (bkz. Tablo 13).



Denetleme memurlarının iş doyumunu puanlarının tüm alt ölçeklerde daha yüksek olduğu yani denetim görevlileri ile karşılaştırıldığında işlerinden daha fazla doyum aldıkları görülmüştür. Bu bulgu literatürde bu yönde yapılmış çalışmalarla paralellik göstermektedir. Bu çalışmamız da pozisyonun iş doyumunu etkilediğini göstermiştir.

Bu bulgu; özellikle denetim görevlilerinin lisans ve lisanüstü mezunu olduğu göz önünde bulundurulursa Burris, işgörenin eğitim düzeyi işinin gerektirdiğinden çok yüksekse bu durumun iş doyumsuzluğu yarattığını söyler. Burris'e göre; kişinin işin gerektirdiğinden daha fazla eğitime sahip olması tutumları üzerinde etki yaratır. Bu da kişinin işi ile eğitim düzeyi arasındaki nesnel paralellikten çok bireyin kendi yeteneklerinin altında iş yapıyor olduğuna dair öznel algısından kaynaklandığını göstermektedir (Bakır, 2009).

Denetimli serbestlik personeli ile yapılan çalışmamız örneğinde; kişinin infazının gerçekleşmesi için tebligatı çıkaran denetleme memuru kişinin şubeye başvurması ile dosyayı rehberlik edecek denetim görevlisine havale eder. Mahkeme kararında belirtilen yasa maddesi gereğince yükümlülüklerine uygun hareket eden kişinin infazı tamamlanır. Bu suretle kişinin işlediği fiilin sorumluluğunu alma ve uygun ahlaki muhakemelerde bulunma becerisi üzerine denetim görevlisi çalışarak toplum içindeki rehabilitasyonunu gerçekleştirir. Bu süreç çoğu zaman 1 yıldan uzun sürmekte ve süreç zarfında hükümlünün infazın gerçekleşmesini sekteye uğratan kayma/nüks yaşantıları, tedbirin gereklerine uyumsuz davranışları olabilmektedir. Ailesinden işinden ayrı kalmadan infaz sürecinin tamamlanması asıl hedeftir. İnfaz tamamlandığında dosya sorumlusu denetleme memuru dosyayı mahkemeye göndermek üzere işlemlerini gerçekleştirir. Denetim görevlisinin almış olduğu eğitime karşın özellikle işin yoğun olduğu şubelerde denetim görevlisi yeterince rehberlik faaliyeti yürütememekte sadece kişinin denetimini, takibini gerçekleştirmektedir. Bu nedenle yaptığı iş oldukça rutindir.

Ayrıca infazın başarı ile tamamlanmamasında; ülkenin ekonomik şartları, işsizlik, madde kullanan arkadaş çevresi ile yeniden ilişkiler, boşanma, vefat gibi pek çok dış unsurun etkisi vardır. Bu nedenle kişinin yeniden suç işlemesi ya da infaz sürerken aynı nitelikte veya farklı nitelikli suçtan başka dosyalarının gelmesi başlı başına denetim görevlisinin süreçteki vaka yönetiminin başarılı veya başarısız olduğunu yansıtmaz. Yine de bu durum denetim görevlisinde başarısızlık hissi oluşturup iş doyumunu düşüren önemli bir faktördür.

Kamu kurumlarında özellikle Adalet Bakanlığı'nda hiyerarşik yapılanmanın egemen olduğu bilinen bir gerçektir. Merkezileşmiş yapı nedeniyle emir-komuta yönetimiyle çalışan, talimatlarla sınırlanmış, yönetimin karar veren, astın verilen kararı uygulayan konumunda olduğu bir örgüt yapısında işgörenin kararlara katılımından, yaratıcılık ve inisiyatif kullanımından söz edilemez. Bu da haliyle işgörenin işinden aldığı doyumunu etkileyecektir. Bu nedenle denetim görevlisinin yeteneklerini, yaratıcılığını ve inisiyatifini kullanabileceği projeler üretmesi konusunda desteklenmesinin yararlı olacağı yadsınamaz. Elbette denetim görevlisinin işini rahatlıkla gerçekleştirebileceği güvenlik önlemlerinin alınması (iş güvenliği; kapıda dedektör ve güvenli geçiş bariyerleri, alarm, uyarı sistemi v.b.) oldukça önemlidir.

#### B) Cinsiyete Bağlı Olarak Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu:

Denetimli Serbestlik personelinin cinsiyete bağlı olarak genel, içsel ve dışsal iş doyumunu düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan analizler sonucunda; kadın denetimli serbestlik personeli ile erkek denetimli serbestlik personeli arasında içsel, dışsal ve genel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır (bkz. Tablo 14).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde ise bu bulgu daha önce yapılanlarla çelişmektedir. Aguilar & Vlosky (2008), iş güvenliği ile ilgili şatların sağlanmasına bağlı olarak, Graham & Welbourne (1999) da, kadınların erkeklere oranla işlerinden daha fazla doyum aldıklarını saptamıştır. Çoğu çalışma göstermiştir ki cinsiyet değişkeni iş doyumunu üzerinde etkili bir değişkendir.

Beklenenin aksi çıkmakla birlikte araştırmamızda cinsiyet ile iş doyumunun ilişkisiz çıktığı bulgusunu da literatürde bu yönde yapılmış bazı çalışmalar desteklemektedir. Clarke & et al., (1984), Ünsal (1994), Bilgiç (1998) araştırma sonuçları, iş doyumunu ile cinsiyet arasında ilişki saptanmadığı yönündedir.

#### C) Yaşa Bağlı Olarak Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu:

Denetimli Serbestlik personelinin yaşa bağlı olarak genel, içsel ve dışsal iş doyumunu düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan analizler sonucunda; 22-28 yaş aralığında; 29-35 yaş aralığında ve 36-42 yaş aralığında denetimli serbestlik personeli arasında içsel, dışsal ve genel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır (bkz. Tablo 15.2.).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde ise bu bulgu daha önce yapılanlarla çelişmektedir. Çoğu çalışma göstermiştir ki yaş değişkeni iş doyumunu üzerinde etkili bir değişkendir. Lee & Wilbur (1985), Clark & et al. (1996) bulguları, yaş ilerledikçe iş doyumunun arttığını ya da U biçiminde ilişki olduğuna işaret etmektedir

Beklenen çıkmamakla birlikte araştırmamızda yaş ile iş doyumunun ilişkisiz çıktığı bulgusunu da literatürde bu yönde yapılmış çalışmalar desteklemektedir. Clarke & et al. (1984), Ünsal (1994), Knights & Barbara (2005), iş doyumunu ile yaş değişkeni arasında ilişki saptanmadığı yönünde sonuca ulaşmışlardır.

#### D) Eğitim Düzeyine Bağlı Olarak Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu:

Denetimli serbestlik personelinin eğitim düzeyine bağlı olarak genel, içsel ve dışsal iş doyumunu düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan analizler sonucunda; lisans mezunlarının iş doyumlarını lise ve önlisans mezunlarına göre içsel, dışsal ve genel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı düzeyde düşük algıladıkları saptanmıştır. Ayrıca Lise mezunlarının iş doyumunu puanlarının tüm alt ölçeklerde daha yüksek olduğu yani önlisans, lisans ve yüksek lisans mezunları ile karşılaştırıldığında işlerinden daha fazla doyum aldıkları saptanmıştır (bkz. Tablo 16.2. ve 16.3.).

Zaten bu bulgu ile denetim görevlilerinin iş doyumlarının denetleme memurlarından düşük algılandığı arasındaki bulgu birbirini destekler niteliktedir. Çünkü sözü edilen denetim görevlileri lisans mezunu, denetleme memurları çoğunlukla lise ve önlisans mezunudur. Bu bulgu literatürde eğitim düzeyleri düşük olan işgörenlerin işten beklentilerinin düşük olduğu, bu nedenle işlerinden daha fazla doyum aldıkları yönünde yapılmış Telman (1988), Ünal (1996), Bakır (2009), Toker'in (2006) çalışmalarıyla paralellik göstermektedir.

Özellikle lisans ve yüksek lisans mezunları, rehberlik hizmeti vermekten ve kişilerle birebir görüşme yapmaktan çok kanun ve yönetmelik gereği yasal zorunluluk olan değerlendirme formu, madde kullanım listesi, denetim planı ve denetim raporu hazırlamaya mesai harcadıkları için işlerinin bitip tükenmez olduğunu, eğitimleri ile karşılaştırıldığında rutin ve çok basit bulduğunu, dolayısıyla mücadeleyi gerektirmeyen ve yaratıcılığa imkân vermeyen biçimde devam ettiğini belirtmektedirler.

Aynı şekilde özellikle büyük şehirler ve iş yoğunluğunun fazla olduğu şubelerde denetim görevlisi de pek çok farklı içerikli kararın infazında rehberlik ettiği için monotonluk ortadan kalkmaktadır. Aynı şekilde belirli bir sisteme bağlanmış olan iş dönüşümünün sağlanması (ör: denetim görevlisi için 6 ay çocuk denetimli serbestlik kaleminden sorumlu iken, diğer 6 ay yetişkin denetimli serbestlik kaleminden sorumluluk, denetleme memuru içinse kalemler arası değişimin sağlanması gibi...) faydalı olacaktır. Bunun yanı sıra işgörenin yeteneklerini, yaratıcılığını ve inisiyatifini kullanabileceği projeler üretmesi konusunda desteklenmesinin yararlı olacağı yadsınamaz.

Aynı şekilde izlenen yönetim politikasının ve üstlerin astlara yaklaşım biçiminin iş doyumuna etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Araştırmamızda ele alınan Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğündeki Denetimli Serbestlik sistemi de hiyerarşik yapının egemen olduğu ve dikey hiyerarşinin uygulandığı yapı olması nedeniyle yöneticinin modern yönetim anlayışına uygun olarak insan faktörünün en büyük sermaye olduğunu gözönünde bulundurması ve uygun konularda işgörenlerin fikirlerini almaya çalışması, fikir üretmelerine teşvik etmesi, yapıcı geribildirim ile beslemesi, uygulamalarında adil davrandığı algısını işgörenleri üzerinde uyandırması iş doyumunu olumlu etkileyecektir. Emrin veriliş biçiminin; anlaşılır, işgörenin yetenek ve uzmanlığına uygun, ortak benimsenen bir amaca yönelik olması astın çabasını arttıracaktır.

Sözkonusu araştırmada konu edilen denetimli serbestlik sistemindeki kamu çalışanlarının açık performans değerlendirmeye tabi tutulması ve yapıcı geribildirim ile eksik noktaları hakkında işgörenin bilgilendirilmesi, kişinin bilgi, beceri, yetenekleri doğrultusunda kariyer yollarının belirlenmesine katkıda bulunulması, kariyer yolu oluşturmaya çalışan, eğitimlerini zenginleştiren (üniversite, açıköğretim, yüksek lisans, doktora, yabancı dil öğrenimi, yurtdışı eğitim-staj fırsatı v.b.) personele gerekli desteğin sağlanması, terfi olanakları oluşturularak bunun koşullarının açık ve nesnel biçimde işgörenlerle paylaşılması iş doyumunu arttıracaktır.

#### E) Görev Yapılan İle Bağlı Olarak Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu:

Denetimli Serbestlik personelinin görev yaptığı ile bağlı olarak genel, içsel ve dışsal iş doyumunu düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan analizler sonucunda; İstanbul, İzmir, Ankara, Mersin, Balıkesir ve Antalya illerinde görev yapan denetimli serbestlik personeli arasında içsel, dışsal ve genel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı saptanmıştır (bkz. Tablo 17.2.).

Araştırmamızda görev yapılan ilin önemi; Denetimli Serbestlik Daire Başkanlığı tarafından yayımlanan aylık istatistik tabloları baz alınarak iş yükünün fazla olduğu illerle çalışılmış olmasıydı (bkz. EK.6).

Görev yapılan iller arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusu şöyle açıklanabilir; Denetimli Serbestlik Daire Başkanlığı'nın yayınladığı istatistik verileri incelendiğinde de zaten Türkiye genelinde iş yükü açısından en yoğun olan şubelerin personelleri ile bu anket çalışması yapıldığından iş yoğunluğunun birbirine yakın olması nedeniyle şubeler arasında anlamlı fark saptanamadığı düşünülmektedir. Yine de bu bulgu literatürde bu yönde yapılmış olan Ünal'ın (1996) ulaştığı sonucu destekler biçimde iş doyumunu etkileyen faktörün iş yükü olduğu konusunu incelenenin gerekliliğine dikkat çekmektedir.

#### F) Mesleğe Bağlı Olarak Denetim Görevlilerinin İş Doyumu:

Denetim görevlilerinin (psikolog, sosyal hizmet uzmanı, sosyolog, öğretmen) mesleklerine bağlı olarak genel, içsel ve dışsal iş doyumunu düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan analizler sonucunda; psikolog, sosyal hizmet uzmanı, sosyolog, öğretmen meslek grupları arasında içsel, dışsal ve genel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır (bkz. Tablo 18.2. ve 18.3.).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde ise bu bulgu daha önce yapılanlarla çelişmektedir. Çoğu çalışma göstermiştir ki meslek değişkeni (burada meslekten kastımız; meslekler arası gelir farkının olmasıdır) iş doyumunu üzerinde etkili bir değişkendir. Bulgular ücret artışının iş doyumunu arttırdığına işaret etmektedir. Çobanoğlu (1998), Bilgiç (1998), Varlık (2000), Pişkin (2001), Öztürk ve DüNDAR (2003), Çelik (2003), Elbir (2006) ve daha birçokları ücretin önemli bir doyum aracı olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Yine de anket sonuçları incelendiğinde dışsal iş doyumunu alt boyutuna işaret eden Minnesota İş Doyumu Envanteri'n deki 13. soru "*Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından*" ve 14. soru "*İş içinde terfi olanağının olması bakımından*" çalışmamıza katılanlardan en düşük puanları almıştır.

Aslında; denetim görevlileri denetimi serbestlik şubelerine mesleki ünvanlarına (psikolog, sosyolog, sosyal hizmet uzmanı ve öğretmen) göre açıktan atama yoluyla yerleştirildikleri için denetleme memurları ile karşılaştırıldığında eğitim düzeyi yüksek (lisans, lisansüstü) personel olduklarından A ve D hipotezlerini incelerken iş doyumunun

denetleme memurlarına göre düşük olduğu saptanmıştı. Bu noktada elde edilen bulgu; mesleklerin (psikolog ve sosyal hizmet uzmanı\_ sağlık hizmetleri sınıfı, öğretmen\_ eğitim hizmetleri sınıfı, sosyolog\_ teknik hizmetler sınıfı) kendi arasında 657 sayılı devlet memurları kanununa göre hizmet sınıfı farklılaştığı için ücret farklılığı yaşamasına rağmen iş doyumu puanları arasında anlamlı farkın saptanıp saptanmayacağıydı. Mesleklerin kendi içinde iş doyumunun içsel, dışsal, genel alt boyutlarında anlamlı fark saptanmamıştır. Bunun nedeni; mesleklerin hepsinin benzer koşullarda görev yapmasıdır.

Ücret konusunda; Denetimli Serbestlik personelinin de kamu görevlisi olduğu düşünüldüğünde ister istemez aldıkları ücreti yeterli bulmadıkları, özellikle geçim şartlarının daha da zorlayıcı olduğu anketin yapıldığı büyük şehirlerde (kimi zaman birkaç taşıt değiştirilerek gidilen yol, yemek v.b.) çalışan ve can güvenliği riski taşıyan bir işi gerçekleştiren işgörenlerin aldıkları ücreti diğer kamu görevlilerinin aldıkları ücretle ve yaptıkları işin riskini diğer kamu görevlilerinin işlerinin riskleri ile karşılaştırdıklarında ücret adaletsizliğinin olduğunu düşündüklerini ifade etmektedirler. Dolayısıyla denetimli serbestlik şubelerinde görev yapan işgörelere ücret artışı yapılmasından ziyade benzer statü ve şartlarda çalışan kamu görevlilerinin aldıkları ücrete eşitlenmeleri ve yan hakların sağlanması (yıpranma tazminatı, erken emeklilik v.b.) iş doyumunu arttıracığı düşünülmektedir.

Terfi ve ilerleme koşulları incelendiğinde; kamu çalışanları açısından performans değerlendirme standartlaştırılmış çeşitli kriterlerin yanıtlanması (örneğin; kıyafet, üstlerinin emirlerini yerine getirmek, temsil kabiliyeti v.b.) ile kapalı sicil doldurulması yoluyla ölçülmektedir. Söz konusu araştırmada denetimli serbestlik personeli [www.adalet.gov.tr](http://www.adalet.gov.tr) adresinden internet yoluyla “Bilgi Edinme” başvurusunda bulunarak sicil notunu öğrenebilmektedir. Ancak kamu sektöründe de açık performans değerlendirme sistemine geçilerek kişilerin performansı hakkında sicil amirleri ile yapıcı geribildirim esasına dayalı paylaşımında bulunmasının iş doyumunu üzerinde daha olumlu etkisi olacağı düşünülmektedir. Açık performans değerlendirme usulüne geçilmesi ve işgörelere yapılan değerlendirme hakkında geribildirim verilmesi oldukça önemlidir. Personelin, kurumun amaçlarından haberdar olması, bu amaçları benimsemesi hem kurumun hemde personelin lehine olacaktır.

Denetimli serbestlik merkezlerinde görev yapan personelin terfi ve ilerleme koşullarını düzenleyen Ceza İnfaz Kurumları Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği 28/10/2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Kamer, 2006). Ayrıca iş doyumunun arttırılmasında kişisel ve kurumsal kariyer planının ve terfi imkânlarının önemi anlaşılmaktadır.

#### G) Medeni Duruma Bağlı Olarak Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu:

Denetimli serbestlik personelinin medeni durumuna bağlı olarak genel, içsel ve dışsal iş doyumunu düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan analizler sonucunda; bekar denetimli serbestlik personeli, evli denetimli serbestlik personeli, dul/boşanmış denetimli serbestlik personeli arasında içsel ve genel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı fark saptanmışken, dışsal iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır (bkz. Tablo 19.2.).

Fakat farkın kaynağının incelenmesi için yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre; bekar denetimli serbestlik personeli, evli denetimli serbestlik personeli ile dul/boşanmış denetimli serbestlik personeli arasında içsel, dışsal ve genel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmediği saptanmıştır (bkz. Tablo 19.2.).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde ise bu bulgu daha önce yapılanlarla çelişmektedir. Çoğu çalışma göstermiştir ki; medeni durum ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi etkileyen çok çeşitli ilişkiler bulunur. Duffy & et al. (2007), işgörenin eşinin desteği ile iş doyumunu artabileceği gibi aksi yönde desteklemeyen bir eş nedeniyle işgören kendini işe verebilir ve iş doyumunu artabileceği bulgusuna ulaşılmıştır. Ya da bekâr bir işgören bekâr olduğu için düzensiz yaşadığı gerekçesiyle işinden doyum alamayabilir. Veya bekâr olduğu için ve sorumlulukları daha az olduğu için daha uzun saatler çalışmasına rağmen işinden daha çok doyum alabileceği saptanmıştır. Benzer biçimde boşanmış/dul işgörende şiddet barındıran, sorunlu bir evlilik yaşayan işgörene göre daha huzurlu ve düzenli bir çalışma hayatına sahip ve bu nedenle işinden doyum alıyor olabileceği bilgisi edinilmiştir.

Beklenenin aksi çıkmakla birlikte araştırmamızda medeni durum ile iş doyumunun ilişkisiz olduğu sonucu da literatürde bu yönde Ulusal (1998), Bilgiç (1998), Bakır (2009) tarafından yapılmış çalışmalar ve medeni durum ile iş doyumunu arasında ilişki olmadığı bulgusunu desteklemektedir.

#### H) Toplam Çalışma Süresine Bağlı Olarak Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu:

Denetimli serbestlik personelinin toplam çalışma süresine (başka işletmelerde dâhil) bağlı olarak genel, içsel ve dışsal iş doyumu düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan analizler sonucunda; toplam çalışma süresinin dışsal ve genel iş doyumu alt boyutlarında anlamlı fark saptanmışken, içsel iş doyumu alt boyutunda toplam çalışma süresinin anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır (bkz. Tablo 20.2.).

Fakat toplam çalışma süresi 16-20 yıl olan yalnızca 1 kişi olduğundan farkın kaynağının incelenmesi için Bonferroni testi yapılamamış bu nedenle 1-5 yıl arası çalışanların mı yoksa 5-10 yıl veya 16-20 yıl arası çalışanların mı iş doyumunun yüksek olduğu bilinmemektedir.

Toplam çalışma süresi aslında kişinin meslekte geçirdiği süresine, kıdemine de işaret etmektedir. Çoğu çalışma göstermiştir ki; kıdem değişkeni iş doyumu üzerinde etkili bir değişkendir. Bu bulgu literatürde bu yönde yapılmış Clarke & et al. (1984), Ulusal (1998), Toker (2006) tarafından yapılan çalışmalarla paralellik göstermektedir.

#### I) Denetimli Serbestlik Şubesinde Çalışma Süresine Bağlı Olarak Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu:

Denetimli Serbestlik personelinin, denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresine bağlı olarak içsel, dışsal ve genel iş doyumu düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan analizler sonucunda; içsel, dışsal ve genel iş doyumu alt boyutunda denetimli serbestlik şubesinde çalışma süresinin anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır (bkz. Tablo 21.2.).

Ulusal (1998), yaşın ve eğitim düzeyinin artması, statünün yükselmesi, meslek hayatının sürece uzunluğuna bağlı olarak iş doyumunun arttığı, iş doyumu ile sözü edilen değişkenler arasında doğru orantılı ilişki olduğu saptanmıştır. Ancak araştırmamız sonucunda çalışma süresine bağlı olarak iş doyumunun değişmemiş olduğu bulgusu şöyle açıklanabilir; araştırmaya katılan toplam 220 kişinin 216'sı 1-5 yıldır denetimli serbestlik şubesinde görev yaptığından, iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı farka rastlanmamış olması olağandır.

Fakat 2005 yılında Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren denetimli serbestlik şubeleri anketin uygulandığı 2010 yılında zaten henüz kuruluşlarının 5. yılındalar. Bununla birlikte bazı çalışanlar memuriyete öncesinde girmiş, ünvan değişikliği gibi çeşitli sınavlar



sonunda denetimli serbestliğe geçiş yapmış olduğundan, 11-15 yıl arası çalışan 1 kişiye rastlanmıştır, 11-15 yıl arası çalışan aralıkta 1 kişi olduğu için denek azlığından ötürü Bonferroni testi uygulanamamış, çoklu karşılaştırma yapılamamıştır. Bu nedenle 11-15 yıl arası çalışan yalnızca 1 kişi olduğundan farkın kaynağının incelenmesi için Bonferroni testi yapılamamış bu nedenle 1 yıl ve altı arası çalışanların mı yoksa 1-5 yıl veya 11-15 yıl arası çalışanların mı iş doyumunun yüksek olduğu bilinmemektedir.

#### K) Çalışan Sayısının Yeterli/Yetersiz Olduğu Görüşüne Bağlı Olarak Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu:

Denetimli serbestlik personelinin, şubede çalışan sayısının yeterli/yetersiz olduğu görüşüne bağlı olarak genel, içsel ve dışsal iş doyumunu düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla analizler yapılmıştır. Bu analizler sonucunda; şubede çalışan sayısını yeterli/yetersiz/kısmen yeterli olarak algılayan denetimli serbestlik personeli arasında dışsal ve genel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı fark saptanmıştır. Şubede çalışan sayısını yeterli/yetersiz/kısmen yeterli olarak algılayan denetimli serbestlik personeli arasında içsel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı farklılık görülmediği saptanmıştır (bkz. Tablo 22.2.).

Farkın kaynağının incelenmesi için yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre; şubede çalışan sayısının yetersiz olduğunu düşünen denetimli serbestlik personelinin dışsal iş doyumunun şubede çalışan sayısının yeterli olduğunu düşünen denetimli serbestlik personelinin dışsal iş doyumuna göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde şubede çalışan sayısının yetersiz olduğunu düşünen denetimli serbestlik personelinin genel iş doyumunun şubede çalışan sayısının yeterli olduğunu düşünen denetimli serbestlik personelinin genel iş doyumuna göre daha düşük olduğu saptanmıştır (bkz. Tablo 22.3.).

Ünal (1996), araştırmasında iş yükünün iş doyumsuzluğunu arttıran en önemli faktörlerden biri olduğu üzerinde durmaktadır. Araştırma bulgumuzda literatürde bu yönde yapılmış çalışmalarla paralellik göstermektedir. İş yerinde çalışan sayısını yetersiz olarak algılayan personelin iş doyumunu, iş yerinde çalışan sayısını yeterli olarak algılayan personele göre daha düşük olmaktadır.

L) İşine Olan Sevginin Derecesine Bağlı Olarak Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu:

Denetimli serbestlik personelinin, işine olan sevgisinin derecesine bağlı olarak genel, içsel ve dışsal iş doyumunu düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla analizler yapılmıştır. Bu analizler sonucunda; işini sevmeyen/ az seven/ seven/ çok seven denetimli serbestlik personeli arasında içsel, dışsal ve genel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı fark saptanmıştır (bkz. Tablo 23.2.).

Farkın kaynağının incelenmesi için yapılan Bonferroni testi sonuçlarına göre; işini sevmeyen/az seven, işini sevmeyen/seven, sevmeyen/çok seven, az seven/seven, az seven/çok seven ve son olarak seven/çok seven arasında içsel iş doyumunun farklı olduğu, işini sevmeyenin içsel iş doyumunun işini seven ile karşılaştırıldığında daha düşük olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde; sevmeyen/seven, işini sevmeyen/çok seven, işini az seven/seven, işini az seven/çok seven, işini çok seven/sevmeyen, işini çok seven/az seven arasında dışsal iş doyumunun farklı olduğu, işini sevmeyenin dışsal iş doyumunun işini seven ile karşılaştırıldığında daha düşük olduğu saptanmıştır. Son olarak; işini sevmeyen/seven, işini sevmeyen/çok seven, işini az seven/seven, işini az seven/çok seven, işini seven/sevmeyen, işini seven/az seven, işini çok seven/sevmeyen ve işini çok seven/az seven arasında genel iş doyumunun farklı olduğu, işini sevmeyenin genel iş doyumunun işini seven ile karşılaştırıldığında daha düşük olduğu saptanmıştır (bkz. Tablo 23.3.).

Özdayı (1991), en yüksek doyum alınan boyut içsel olarak tanımlanan; işi sevme, kendi başına çalışma olanağı bulunması, mesleki becerileri işte kullanma şansının olması gibi özelliklere değinmiştir. Yine bir başka çalışmada Ostroff (1992), işe karşı tutumları olumsuz olan öğretmenlerin başarılarının düşük olduğu bulgusu edinmiştir. Denetimli serbestlik personeli ile yapılan araştırmamızda personelin iş doyumunu, işini sevme ya da sevmeme durumuna göre değişmektedir. Bu bulgu literatürde bu yönde yapılmış çalışmalarla paralellik göstermektedir

Bunun yanı sıra işini severek yapma meslekler arası ücret farklılığına rağmen anlamlı farka ulaşamamış olma durumunu da açıklamaktadır. Sosyal alanlarda hizmet veren psikolog, sosyal hizmet uzmanı, sosyolog, öğretmenin ücret yetersizliğinden yakınmasına rağmen insanlara yardım edebilmenin verdiği mutlulukla iş doyumunu/doyumsuzluğunu dengelediği düşünülebilir.

#### M) Çalışılan İşyeri Sayısına Bağlı Olarak Denetimli Serbestlik Personelinin İş Doyumu:

Denetimli Serbestlik personelinin, çalıştığı kaçınıcı işyeri olduğuna bağlı olarak genel, içsel ve dışsal iş doyumunu düzeyleri açısından farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla yapılan analizler sonucunda; çalıştığı kaçınıcı işyeri olduğuna bağlı olarak denetimli serbestlik personeli arasında içsel, dışsal ve genel iş doyumunu alt boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır (bkz. Tablo 24.2.).

Çalışılan işyeri sayısı aslında kişinin meslekte geçirdiği süresine, kıdemine de işaret etmektedir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde ise bu bulgu daha önce yapılanlarla çelişmektedir. Toker(2006), çalışanların yaşları ilerledikçe iş doyumlarında artış görüldüğünü, bunun nedeninin ilerleyen yaşla birlikte, kazanılan deneyim sebebiyle uyumun artması olabileceği gibi, daha genç çalışanların yükselme çeşitli beklentilere sahip olmaları nedeniyle, işe yeni başladıklarında doyumlarının düşük olabilme durumu olarak açıklanmaktadır. Çoğu çalışma göstermiştir ki kıdem değişkeni iş doyumunu üzerinde etkili bir değişkendir.

Çalışılan iş yeri sayısının farklı olmasına rağmen personel arasında bu değişkene bağlı olarak anlamlı bir fark olmadığı bulgusu şöyle açıklanabilir; Denetimli Serbestlik şubeleri yeni kurulmuş birimlerdir. Çalışan personeli de henüz genç yetişkin olarak tanımlanan yaş aralığındadır. Bu nedenle geçmiş iş deneyimleri birbirlerine yakın düzeyde olması nedeniyle çalışılan iş yeri sayısına bağlı olarak anlamlı fark saptanamadığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak; Minnesota genel iş doyumunu, içsel iş doyumunu ve dışsal iş doyumunu ortalama puanlarının karşılaştırıldığı araştırmamızda; pozisyona (denetleme memuru-denetim görevlisi olma durumuna) göre, eğitim düzeyine göre, şubedeki çalışan sayısının yeterli/yetersiz algısına göre ve son olarak personelin işine olan sevgisinin derecesine göre iş doyumunu alt ölçekleri arasında anlamlı fark saptanmıştır.

## 2. Öneriler

- İş tanımları, iş gereklerinin açık ve net belirlenmesi, işin tarifi, görev tanımlarının olması ve bu suretle işin içeriğinden personelin haberdar edilmesi oldukça önemlidir. İş tanımlarının varlığı hem performans ölçümlenmesinde, hem iş değerlemede pek çok alanda temel oluşturacaktır. Elbette iş tanımları oluşturulacak esnek maddelerle şartlara bağlı değişebilir biçimde konulabilir. (Örneğin; 2 yılda bir proje üretilmesi ya da şubede bulunan personelin 3 yılda bir bilimsel araştırmayı tamamlaması, bilimsel dergide yayınlanan makale çıkarma v.b.) Ayrıca görev tanımının esnek olmasındansa, rollerin esnek olması (yönetime katılma, inisiyatif kullanabilme, proje geliştirme, araştırma yapma v.b.) kuruma daha faydalı olacaktır.
- Kamuda çalışanlarının işe alım ve yerleştirmesinden, özlük işlerinin takibine, kariyer yönetiminden, performans değerlemeye kadar izleyecek olan özerk insan kaynakları birimlerinin oluşturulması değerlendirmenin objektif olmasını sağlayacaktır.
- Bireylere sorumluluk vermek esastır. Personel kendisi dışında bir aletin, bir kişinin, bir işin parçasının sorumluluğunu almaya teşvik edilmelidir. İşin bir parçası üzerinde kendisinin de anlam ifade ettiğini bilmek hem personeli motive edecek hem de diğer çalışanlara örnek olacaktır.
- Zaman planlama becerisi kazandırılmalı ve işlerin öncelik, önem sırasına göre bekletilmeksizin gerçekleştirilmesi üzerinde durulmalıdır.
- Belirli aralıklarla personel analiz edilmeli, güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek zayıf yönlerini güçlendirmek için gayret sarfedilmelidir. Güçlü yönlerini ise önplana çıkarabilecek uygun görevler verilmelidir. Bu sayede kişiden yapabileceğinin çok üstünde ya da çok altında beklentiler geliştirilmeyecektir.
- Dünyada bilgi paylaşımının artması ve ülke içi ve dışı sistemlerin entegrasyonu sayesinde çok uluslu ekipler tarafından gerçekleştirilen proje çalışmaları artmaktadır. Bu noktada personelin değişen koşul ve şartlara uyum becerisinin yanı sıra yöneticinin de farklılıklar yönetimi becerisi her geçen gün önem kazanmaktadır.

- Personel eğitimlerine; öfke kontrol beceri eğitimi yanı sıra stresle başa çıkma teknikleri, yönetim ve organizasyon becerisi, krize müdahale teknikleri, kişiler arası ilişkiler, etkin iletişim, duygusal zekâ gelişimi, problem çözme becerisi, alternatifli düşünme teknikleri, müzakere yeteneğinin geliştirilmesi ve duyarlılık eğitimlerinin de verilmesi personelin yetkinliklerini güçlendirecektir.
- Kurum içinde diğerlerine kıyasla birbirlerine daha yakın olan informal grupların iletişiminden, resmi olmayan ancak birbirlerini destekleyici bağdan yönetimin faydalanması, zaman zaman aynı projede görevlendirmesi fayda sağlayabilmektedir.
- Kişilerin performanslarına dayalı kişisel kariyer hedefi ve kurumsal hedeflerin belirlenmesi önemlidir. Buna bağlı olarak kurum ulaşılması istenen hedefi belirleyerek, hedefi başaran ve hedefin üzerinde başarı sağlayan (üstün başarılı) personelin; prim, ücret artışı, tatil gibi ödüllendirmeler ve terfi olanağının sağlanması ile motivasyon arttırılarak beyin göçünün (tayin istemi, istifa...) olması engellenebilir.
- Yetkinlik bazlı açık performans değerlendirmeye geçilmesi sayesinde kişinin becerileri ve kurumun beklentileri ortaya çıkacaktır. Ayrıca açık değerlendirme neticesinde personel öz değerlendirmesini yapabilme ve itiraz edebilme, bu sayede hem kurum adil uygulama yapmış olacak hem de personel öz eleştiri-değerlendirme şansına sahip olabilecektir. Liyakate dayalı yükselme öncelikli olmalıdır. Değerlendirme 6 aylık ve 1 yıllık periyotlar halinde düzenlenebilir.
- Dış kaynak kullanımı ile güvenlik hizmetinin sağlanması temel gerekliliktir. Hükümlü, sanık veya şüpheli ile birebir çalışan denetimli serbestlik personeli için güvenlik oldukça temeldir. Emniyet; iş doyumunu açıklayan teoriler bölümünde de açıkladığımız gibi insan hayatında en temel ihtiyaçlardandır.
- Ayrıca işgörene lojman, ulaşım kolaylığı (örneğin; servis), çocukları için anaokulu veya okul gibi kolaylıklar sağlanması halinde iş doyumunun artacağı öngörülmektedir.

- Bölgesel ve il bazında değerlendirme yapabilecek müdürlüklerin kurulması (örneğin; Marmara Bölge Müdürlüğü'ne bağlı İstanbul İl Müdürlüğü gibi) verilerin tek merkezde toplanarak standart değerlendirme yapılabilmesine ve uygulama birliğine imkân sağlayacaktır. Bunun yanı sıra aile hekimliği, banka şubeleri gibi denetimli serbestlik birimlerinde de bürolar usulü ile semt semt şubeleşmeye gidilmelidir. Bu sayede denetleme memuru ve denetim görevlisi kendisine bağlı olan bölgenin sosyo-demografik özelliklerine hâkim olur hem de daha kaliteli hızlı sağlıklı hizmet vermek mümkün olabilecektir.
- Periyodik aralıklarla şube içi (haftalık), il merkezi (aylık) ve bölgesel (6 aylık) toplantılar ve vaka paylaşımları düzenlenmesi bilgi çeşitliliği katarak mesleki paylaşımı arttıracaktır.
- Gerekli donanımına sahip üniversitelerde denetimli serbestlik yüksekokulları açılarak denetimli serbestlik teorik ve pratik bilgi ile gerekli görüldüğü takdirde şube müdürlüklerinde staj fırsatı da tanınarak alanda uzmanlaşmış kadronun yetiştirilmesi sistemin gelişimine fırsat tanıyacaktır.
- Denetimli serbestlik personeli, madde kullanımı olan kişilerle sürekli bir arada bulunmaktadır. Bu kişilerin birçoğu madde kullanımı nedeniyle günlük işlevselliği zarar görmüş, özbakımı azalmış, şırınga paylaşımı, bakımsızlık v.b. nedenlerle tüberküloz (verem), hepatit gibi solunum, hava, temas... yoluyla geçebilecek rahatsızlıklar taşıyan kişilerle görüşmektedir. Bu nedenle denetimli serbestlik personeline özel sağlık sigortası yapılması, rutin 6 ay 1 yıl arası değişen sağlık kontrolü ile tarama gerçekleştirilmesi ve aşılama gibi koruyucu hizmetlerin verilmesi önceliklidir.
- Denetimli serbestlik personeli tıpkı emniyet, jandarma, ceza ve infaz kurumlarındaki personel gibi hükümlü ile birebir çalışmaktadır. İş stresi de göz önünde bulundurularak eşit işe eşit hakların tanınması ve denetimli serbestlik personelinin de yıpranma tazminatı, erken emeklilik gibi haklardan yararlanması yerinde olacaktır.

- Personelin yaşaması olası iş doyumsuzluğu doğrudan (saldırgan davranışlar, işi bırakma ya da savaçklama, iş kazaları, devamsızlık, işgücü devri, yeni eleman alımı, seçme yerleştirme-eğitim esnasında maliyet v.b.) ya da dolaylı (örgütü kötüleme, olumsuz imaj, şikâyet etme, çalışma arkadaşları ile huzursuzluk, çatışma, hizmet verilen kişilere karşı uygun olmayan davranışlar ya da hizmet vermeme, hizmet verme hızını yavaşlatma v.b.) olarak örgüte maliyet getirmektedir. Kamu kurumlarında personel uzun yıllar çalışmaktadırlar. Bu nedenle dinamik bir kavram olan iş doyumsuzunun dengede tutulması hem hâlihazırda çalışanlar için hemde o örgüte yeni katılacak olanlar için büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü örgütleri yüceltenler ve örgütlerin imajını, toplum içindeki kimliğini oluşturan o örgütün çalışanlarıdır.
- Hizmet verilen kişi; ilk görüşmede konunun uzmanlarından oluşturulmuş bir heyet gözetiminde risk değerlendirmesine alınarak, grup çalışmasına ya da bireysel çalışmaya uygun olup olmadığı veya denetimli serbestlik tedbirinde çevresine (denetimli serbestlik personeli) ve topluma zarar verme riski değerlendirilerek kişi denetim görevlilerine atanmalıdır. Yine tedbir sona ermeden önce Adli Tıp Kurumu ya da Alkol ve Madde Bağımlılığı Merkezi Polikliniği'n de olduğu gibi heyet tedbirin sonlandırılmasının ya da uzatılmasının uygun olduğuna dair mahkemeye görüş bildirmelidir.
- Kuşkusuz suç işlemiş olan kişiyi topluma kazandırmak önemlidir. Fakat ondan daha önemli olan nokta; kişilerin suç işlemesinin önlenmesidir. Bu doğrultuda diğer kurum ve kuruluşlarla (aile/ebeveyn eğitimleri, emniyet, okul, sivil toplum örgütleri v.b.) işbirliği içinde suç önleyici projeler üretmek anlamlıdır.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Arık, İ.A. (1995). **Öğrenme Psikolojisine Giriş**, Der Yayınları, İstanbul.
- Arık, İ.A. (1996). **Motivasyon ve Heyecana Giriş**, Çantay Kitabevi, İstanbul.
- Arıkan, M. K. (2002). “Kişilik Teorileri ve Psikopatoloji”, İlkay, E. (Ed.), **Cerrahpaşa Psikiyatri**, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Yayınları: İstanbul.
- Arkonaç, S.A. (2001). **Sosyal Psikoloji**, Alfa Yayınları, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul.
- Artuk, M.E., Gökçen, A. ve Yenidünya A.C., (2007). **Uygulamalı Ceza Hukuku**, 3. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Artuk, M.E., Gökçen, A. ve Yenidünya, A.C., (2009). **Ceza Hukuku Genel Hükümler**, Yeniden Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Başaran, İ.E. (2000). **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Feryal Matbaası, Ankara.
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E.M. (2006). **Örgütsel Davranış**, Arıkan Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan, A. (1998). **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu, Teori ve Uygulama**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü (GYTE), Yayın No: 2, Gebze.
- Çelik, N. (2004). **İş Hukuku Dersleri**, Yenilenmiş 17. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Çolak, H. (2005). **Güncel Ceza Hukuku ve Yeni Türk Ceza Kanunu**, Ankara.
- Davis, K. (1988). **İşletmelerde İnsan Davranışı**, K. Tosun (çev.), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını No:57.



Dereli T. (1981). **Organizasyonlarda Davranış**, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İktisat ve İçtimitat Enstitüsü Yayını, 1. Cilt, İstanbul.

Erdoğan, İ. (1996). **Örgütsel Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul.

Erdoğan, İ. (1997). **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul.

Eren, E. (2008). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 11. Baskı, İstanbul.

Foucault, M. (2001). **Ders Özetleri 1970-1982**, S. Hilav (çev.), Yapı Kredi Yayınları, 5. Baskı, İstanbul.

Fromm, E. (2000). **Sevgi ve Şiddetin Kaynağı**, S. Budak (çev.), Öteki Kitabevi.

Güney, S. (2008). **Davranış Bilimleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Kılınç, T. (2000). **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, Tekarslan, E. (Ed.), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Kocabaşoğlu, N. (2002). "Savunma Mekanizmaları", İlkay, E. (Ed.), **Cerrahpaşa Psikiyatri**, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (2010). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul.

Korman, A.K. (1978). **Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji**, Çeviren İlhan Akhun ve Cevat Aklan, Milli Eğitim Basımevi, Öğretmen Kitapları, No.141, Ankara.

Kulaksızoğlu, A. (2001). **Ergenlik Psikolojisi**, Remzi Kitabevi, 4. Basım, İstanbul.

Nursal, N. (2007). **Uluslararası Cezaevi Standartları ve Denetimli Serbestlik Kuralları**, T.C. Adalet Bakanlığı Yayınları, Güncellenmiş 3. Baskı.

Nursal, N. ve Ataç, S. (2006). **Denetimli Serbestlik ve Yardım Sistemi (Probation)**, Yetkin Yayınları, Ankara.

Okyayuz, Ü. H. (1999). **Sağlık Psikolojisi, Giriş**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No:19, 1. Basım, Ankara.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1999). **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:923, Eskişehir.

Öztürk, O. (2001). **Ruh Sağlığı ve Bozuklukları**, Nobel Tıp Kitabevleri, Ankara.

Sabuncuoğlu, Z. (1988). **Personel Yönetimi, Politika ve Yönetimsel Teknikler**, Teknografik Matbaacılık, 5. Baskı, İstanbul.

Sabuncuoğlu Z. ve Tüz, M. (1998). **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Yayınları, 3. Baskı, Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sadullah, Ö. (2009). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul.

Şahin, C. (2001). **Ceza Muhakemesinde İspat Hukuku (Delillerin Doğrudan Doğrualığı İlkesi)**, Yetkin Basım, Yayım ve Dağıtım, Ankara.

Şendil, G. (2001). **Gelişim Psikolojisi Teorileri, 2. Sınıf Ders Notları**, Çantay Kitabevi, İstanbul.

Telman, N., Ünsal, P. ve Adanalı, A. (1998). **Endüstri Psikolojisi**, Çantay Fotokopi, İstanbul.

Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). **Çalışan Memnuniyeti**, Epsilon Yayınevi, İstanbul.

Töngür, A. R. (2009). **Ceza Hukukunda Yeni Boyutlarıyla Erteleme**, Adalet Yayınevi, Ankara.

Tören, Y.M. (1986). **Kriminoloji, Suç ve Ceza**, ATGV (Adalet Teşkilatı Güçlendirme Vakfı) Yayını, Ankara.

Türk, S. (2007). **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitapevi Yayınları, Ankara.

Uyargil, C. (1988). **İş Tatmini ve Bireysel Özellikler**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

Uyargil, C. ve ark. (2009). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul.

Yalçın, S.A., (2002), **Personel Yönetimi**, Beta Yayınları, 7.Baskı, İstanbul.

## Sürelî Yayınlar

Adal, Z. (1975). “İş Kazalarına Yol Açan Etkenler”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 4, Sayı: 1-2, 112-114.

Agho, O. A., Mueller W. C., & Price, L. J. (1993). “Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Casual Model”, **Human Relations**, Vol.46, No.8, 97-101.

Aguilar, F. X. & Vlosky, R. P. (2008). “Gender Differences In Determinants Of Job Satisfaction Among Cooperative Extension Workers In The United States”, **Applied Economics Letters**, 5, 7-11.

Akıncı, Z. (2002). “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Sayı:4, Antalya, 24-37.

Akkaş, A.H. (2008). “Koşullu Salıverilme”, **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, C. XII, Sayı: 1-2.

Avcı T. ve Karatepe O.M. (2000). “İşletmenin Sınır Birimlerinde Çalışan İşgörenlerin İş Tatmini: Ampirik Bir Değerlendirme”, **8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Nevşehir, 102-107.

Bartola, K. & Brett, F. (2000). “Leadership and Job Satisfaction Among Aviation Fire Fighters in Avustralia”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol.15, No.1, 88-93.

Bilgiç, R. (1998) “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers”, **Journal of Psychology**, Vol:132/5, (September), 549-557.

Burke, R.J. (1989). “Career Stages, Satisfaction and Well-Being. Among Police Officer”, **Psychological Reports**, Vol 65 (1), 3-12.

Brush, D. H., Moch, M. K. ve Pooyan A. (1987). "Demographic Differences and Job Satisfaction", **Journal of Occupational Behaviour**, Vol. 8, No. 2 (Apr., 1987), 149-153.

Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996). "Is Job Satisfaction U Shaped in Age", **Journal of Occupational Psychology**, Vol: 69, 77-83.

Clark, A. E. (1997). "Job Satisfaction And Gender: Why Are Women So Happy At Work?", **Labour Economics**, Vol: 4, 341.

Clarke, T.A. & et al. (1984). "Job Satisfaction and Stres Among Neonatologist", **Journal of The American Academy of Pediatrics**, Vol 74 (1), 52-57.

Crossman, A., Sarker, S.J. & Chinmeteepituck, P. (2003). "The Relationships Of Age And Length Of Service With Job Satisfaction: An Examination Of Hotel Employees İn Thailand", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 18 No. 7, 756-759.

Çolak, H. ve Altun, U. (2006). "Denetimli Serbestlik Kavramının Yaptırım Teorisi ve Penolojik Bakımdan Tahlili ile Pozitif Hukukumuzdaki Düzenlemeler", **Adalet Dergisi**, Sayı: 25, 1-28.

Duffy, J.A. & et al. (2007). "Career Success And Satisfaction: A Comparative Study İn Nine Countries", **Women in Management Review**, Vol. 22 No. 5, 112-119.

Eryiğit, S. (2000). "Kariyer Yönetimi", **Kamu-İş Dergisi**, Cilt 6, S:1, 8-12.

Graham, M.E. & Welbourne, T.M. (1999). "Gainsharing and Women's and Men's Relative Pay Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 20, 102-104.

Groot W. & Brink, H. (1999). "Job Satisfaction Of Older Workers", **International Journal of Manpower**, Vol. 20 No. 6, 343-360.

Hickson, C. & Oshagbemi, T. (1999). "The Effect Of Age On The Satisfaction Of Academics With Teaching And Research International", **Journal Of Social Economics**, Vol. 26 No. 4, 242-247.

Hulin, C.L., Roznowski, M. & Hachiya, D. (1985). "Alternative Opportunities And Withdrawal Decisions: Empirical And Theoretical Discrepancies & An Integration", **Psychological Bulletin**, 97, 233-250.

Işıkhan, V. (1996). "Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu", **Verimlilik Dergisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Cilt: 25, Sayı:1, Ankara, 118.

Kay, W.K. (2000). "Job Satisfaction of British Ministers", **AJPS (American Journal of Political Science)**, Vol.3, No.1.

Kaya, N., Çilli, A.S. ve Güler, Ö. (2003). "Cezaevinde Çalışan İnfaz Ve Koruma Memurlarında Psikiyatrik Bozuklukların Bir Yıllık Yaygınlığı", **Selçuk Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi Psikiyatri Anabilim Dalı, Genel Tıp Dergisi**, 13(2), Konya, 21-32.

Kayri, M. (2009). "Araştırmalarda Gruplararası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:19, Sayı: 1, Elazığ.

Knights, J. A. & Barbara, J.K. (2005). "Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants", **Applied H.R.M. Research**, Vol.10, Number 2, 66.

Küçükparlak, İ. ve Yıldırım, E. A. (2009). "Tükenmişliğin Psikobiyolojik Sınırı: İşçi Sağlığının Görülme Yüzü", **Türkiye Psikiyatri Derneği Bülteni**, Cilt:12, Sayı:2, 27.

Lee, R. & Wilbur, E.R. (1985). "Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis", **Human Relations**, Vol. 38, No: 8, 781-791.

Locke A.E. & Latham G.P. (2002) "Building a Practically Usefull Theory of Goal Setting and Task Motivation", **American Psychological Association**, Vol. 57, No: 5, 705-717.

Melamed, S. & Froom, P. (2001). "The Interactive Effect Of Chronic Exposure To Noise And Job Complexity On Changes In Blood Pressure And Job Satisfaction: A Longitudinal Study Of Industrial Employees", **Journal Of Occupational Health Psychology**, 6, 182-195.

O'Beirne, M., Denney, D. & Gabe, J. (2004). "Fear Of Violence As An Indicator Of Probation Work", **British Journal of Criminology**, Vol: 44, 113-126.

Obermesik, J.W. & Jones, M.E. (1992). "Effect of Worker Classification and Employment Relatedness on Student Employee Job Satisfaction", **Journal of College Student Develepment**, Vol 33 (1), 34-38.

Oshagbemi, T. (1996). "Job Satisfaction of UK Achademics", **Educational Management and Administration**, Vol 24 (4) , 4 October, 389-400.

Ostroff, C. (1992). "The Relationship Between Satisfaction, Attitdes and Performance: An Organizational Level Analysis", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, No: 6, 63-74.

Özarallı, N. (1997). "Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi", Endüstri ve Örgüt Psikolojisi; 2. Baskı, **Türk Psikologlar Derneği-Kalite Derneği Yayını**; Ankara, 74.

Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 2, Sivas, 64-65.

Probst, T.M. & Brubaker, T.L. (2001). "The Effects of Job Insecurity on Employee Safety Outcomes: Cross-Sectional and Longitudinal Explotations.", **Journal of Occupational & Health Psychology**, Vol. 6, No: 2, 139-157.

Rabin C. & Zenler D. (1992). "The Role of Assertiveness in Clarifying Roles and Strengthening Job Satisfaction of Social Worker in Multidisciplinary Mental Health Settings", **British Journal of Social Work**, Vol. 22, No: 1, 17-32.

Salancik, G.R. & Pfeffer, J.. (1978). "A Social Information Processing Approach To Job Attitudes And Task Design", **Administrative Science Quarterly**, Vol: 23, 224-253.

Sencer, M. (1982). “Kamu Görevlilerinde İş Doyumu ve Moral”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:15, Sayı:1, 3-5.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F. (2005). “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 5, Sayı: 1, 55-64.

Slate, R.N., Johnson, W.W. & Wells, T.L. (2000). “Probation Officer Stres: Is There An Organizational Solution?”, **Federal Probation**, Vol: 64, No:1, 178-187.

Tosun, M. (1981). **Örgütsel Etkililik**, TODİE Yayınları, No:196, Ankara, 64.

Watson, D. & Clark, L.A. (1984). “Negative Affectivity: The Disposition to Experience Aversive Emotional States”, **Psychological Bulletin**, Vol. 96, No:3, 465-490.

Yaşan, A., Eşsizoglu, A., Yalçın, M. ve Özkan, M. (2008). “Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Araştırma Görevlilerinde, İş Memnuniyeti, Anksiyete Düzeyi ve İlişkili Etmenler”, **Dicle Tıp Dergisi**, Cilt:35, Sayı:4, 79.

Yelboğa, A. (2007). “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 4, No: 2, 93.

Yenisey, F. (2008). “Mukayeseli Hukukta Adli Yargı Yüksek Mahkemelerinin Konumu ve Üyelerinin Seçimi”, **Anayasa Yargısı Dergisi**, Cilt: 25.

([http://www.anayasa.gov.tr/files/pdf/anayasa\\_yargisi/feridun\\_yenisey.pdf](http://www.anayasa.gov.tr/files/pdf/anayasa_yargisi/feridun_yenisey.pdf), erişim tarihi:

17.08.2010)



## **Tezler**

Aksayan, S. (1990). “Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etmenlerinin İrdelenmesi”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Aksu, S. (1998). “Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Atay, F. (2006). “Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Bakır, E. (2009). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etki Eden Faktörler Üzerindeki Etkisi ve T.C. Ziraat Bankası A.Ş.’de bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Balcı, A. (1985). “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara.

Baştemur, Y. (2006). “İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Baycan, A. (1985). “Analysis of Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Bogaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, H. (2003). “Fen Bilgisi ve Fizik-Kimya-Biyoloji Öğretmenlerinin İş Doyumu (Kırıkkale İli Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

Dağ, D. G. (2006). “Elazığ İli, Fırat Tıp Merkezi, Devlet Hastanesi, SSK Hastanesi ve Merkez Sağlık Ocaklarında Görev Yapan Hemşirelerin İş Doyumlarının Değerlendirilmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Fırat Üniversitesi, Elazığ.

Dil, M. (2005). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmenin İş Doyumu Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Duman, N. (2009). “Hakkında Denetimli Serbestlik Tedbiri Verilmiş Olan Uyuşturucu Madde Kullanan Hükümlülerde Psikosomatik Düşünce Biçiminin Rorschach Testi İle İncelenmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, Adli Tıp Enstitüsü, İstanbul

Durak, İ. (1998). “İşletmede Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Elbir, Ö. (2006). “Motivasyon Araçlarının İş Tatimini Üzerine Etkisi: Kütahya Ceza ve İnfaz Kurumu’nda Bir Uygulama”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Erigüç, K.G. (1994). “Hastanelerde Personelin İş ile İlgili Tutumları, Personel Devri: Ankara İli Örneği”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Gümüş, H. (2006). “Farklı Mesleklerde Çalışanların İş ve Yaşam Doyumlarının Tükenmişlik Düzeyleri Açısından Karşılaştırılması”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Işıkhan, V. (1993). “Sosyal Hizmet Uzmanlarının İş Doyumu”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

İnce, Ö. (2003). “İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

İnce, H. (2006). “Türk Ceza Hukukunda Kısa Süreli Hürriyeti Bağlayıcı Cezalara Seçenek Yaptırımlar”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Kahraman, M. (2007). “Koruma Tedbiri Olarak Adli Kontrol”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Atatürk Üniversitesi, Erzincan.

Kale, M. (2009). “Türkiye’de Denetimli Serbestlik Sistemi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

Kaleli, S. (2010). “Denetimli Serbestlik Tedbirine Tabi Tutulan Kişilerin Benlik Saygılarının Değerlendirilmesi”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, Adli Tıp Enstitüsü, İstanbul.

Karaca, A. (2007). “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Konya Selçuk Üniversitesi, Konya.

Oksay, A. (2005). “Çalışanlarda İş Tatmini; Sağlık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Özdayı, N. (1991). “Resmi ve Özel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Durumlarının Karşılaştırılması”, **(Yayınlanmamış Doktora Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özen, M. (2008). “Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Kararları Karşısında İç Hukukta Tutuklama Ve Adli Kontrol”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Pişkin, A. (2001). “Malatya Turgut Özal Tıp Merkezi’nde alışan Sağlık, İdari, Teknik ve Yardımcı Hizmetler Sınıfındaki Personelin İş Doyumu”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İnönü Üniversitesi, Malatya.

Saylan, T. (2008). “alışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Gazi Üniversitesi, Ankara.

Sevimli-Yurtseven, S. (2008). “30.12.2005-15.06.2007 Tarihleri Arasında İstanbul Kadıköy Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube Müdürlüğü’nde İşlem Gören Dosyaların Retrospektif İncelenmesi” (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi Adli Tıp Enstitüsü, İstanbul.

Telman, N. (1988). “Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşma Duygusu ile Olan İlişkisi”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Toker, B. (2006). “Konaklama İşletmelerinde İşgören Motivasyonu ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri-İzmir’deki 5 ve 4 Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Torun, E. (2007). “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu ile İlgili Yapılan Bir alışma”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Trakya Üniversitesi, Edirne.

Tngr, A.R. (2008). “Ceza Hukukunda Yeni Boyutlarıyla Erteleme”, (**Doktora Tezi**), İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Uçman, B. (2006). “Endüstride Takım alışması Eğitiminin İş Doyumu, Motivasyon ve Kaygı Düzeyine Etkisi”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Ulusal, E. (1998). “İş doyumunu, Verimlilik İlişkisinde Yöneticinin Rolü”, (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Uysal, Ş. (2010). “Çalışma Yaşamında Yıldırma (Mobbing) ve Boyutları; Manisa Kamu Kurumları Üzerinde Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

Ünal, S. (1996). “Yönetmelik Yargıçların İş Doyumu”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Ankara.

Ünlütepe, C. (2008). “Kamu Davasına Katılma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Ünsal, P. (1995). “An Investigation of Perceived Social Support, Psychological Strain and Satisfaction at Work As a Function of Job Characteristics and Gender”, **(Doktora Tezi)**, University of Hull, Britain.

Varlık, T. (2000). “Devlet ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu (Ankara İli Örneği)”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Yelesdağ, H. (2006). “Ceza Hukukunda Çocuk Kavramı ve Cezai Sorumluluğunun Belirlenmesindeki Kriterler”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Yıldırım, F. (1996). “Banka Çalışanlarında İş Doyumu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Zorlu Yücel, P. (2006). “Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma”, **(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)**, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

## İnternet Kaynakları

Asthal, B.S. (2006). “Türkiye’de Denetimli Serbestlik Hizmetlerinin Geliştirilmesi Projesi Açılış Konuşma Metinleri, İngiltere Ceza Sisteminden Sorumlu Devlet Bakanı Baroness Scotlandof Asthal’ın Konuşma Metni”, **Adalet Bakanlığı Yayınları**, Ankara, Yayın no:2. T.C. Adalet Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi, [http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr/dosyalar/kitap/konusma\\_kitap.pdf](http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr/dosyalar/kitap/konusma_kitap.pdf). (erişim tarihi: 08.03.2010)

Edirne Barosu, Haberler “UYAP ile UBAP Entegre Oluyor” (yayın tarihi: 27.10.2010), <http://www.edirnebarosu.org.tr/haberler/hukuk-haberleri/122-uyap-ile-ubap-entegreoluyor.html> (erişim tarihi: 29.10.2010)

İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı, European Agency for Safety at Work (OSHA), <http://osha.europa.eu/help>. (erişim tarihi: 17.08.2010)

Kamer, V.K. (2006). “Türkiye’de Denetimli Serbestlik Hizmetlerinin Geliştirilmesi Projesi Açılış Konuşma Metinleri, Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetlerinden Sorumlu Daire Başkanı Vehbi Kadri Kamer’in Konuşma Metni”, **Uluslar arası Denetimli Serbestlik ve Yardım Konferansı (14-16 Kasım 2005)**, **Adalet Bakanlığı Yayınları**, Ankara, Yayın no:2. T.C. Adalet Bakanlığı Resmi İnternet Sitesi, [http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr/dosyalar/kitap/konusma\\_kitap.pdf](http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr/dosyalar/kitap/konusma_kitap.pdf). (erişim tarihi: 08.03.2010)

Kamer, V.K. (2007). “Alternatif bir Ceza Sistemi: Denetimli Serbestlik”, <http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr/dosyalar/makale/atgv.pdf>. (erişim tarihi: 01.09.2009)

T.C. Adalet Bakanlığı, (1965). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html>. (erişim tarihi: 03.03.2010)

T.C. Adalet Bakanlığı, (1983). Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/610.html>. (erişim tarihi: 14.10.2010)

T.C. Adalet Bakanlığı, (2005). Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Kanunu, Mevzuat, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1532.html>. (erişim tarihi: 25.09.2009)

T.C. Adalet Bakanlığı, (2007). Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Yönetmeliği, Mevzuat, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27441.html>. (erişim tarihi: 25.09.2009)

T.C. Adalet Bakanlığı, (2008). Ulusal Yargı Ağı (UYAP), Mevzuat, <http://uyap.gov.tr/menu/mevzuat.html>. (erişim tarihi: 18.05.2010)

T.C. Adalet Bakanlığı, (2008). Ulusal Yargı Ağı (UYAP), Tarihçe, <http://www.uyap.gov.tr/tanitim/tarihce.html>. (erişim tarihi: 18.05.2010)

T.C. Adalet Bakanlığı, (2010). Merkez ve Taşra Teşkilat Yapılanma Şemaları: Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetlerinden Sorumlu Daire Başkanlığı Resmi İnternet Sitesi, DS Hakkında, Merkez Teşkilat Şeması, <http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr/>. (erişim tarihi: 04.04.2010). (Not: Yönetmelik uyarınca eklenen şube birimleri tabloya dâhil edilmiştir.)

T.C. Resmi Gazete, (2010). Sosyologların Teknik Hizmetler sınıfına geçişine ilişkin Bakanlar Kurulu Kararı, Yayın Tarihi: 10/12/2010, sayı:27781 (Kanun/Karar No:2010/1092),<http://rega.basbakanlik.gov.tr/main.aspx?home=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2010/12/20101210.htm&main=http://rega.basbakanlik.gov.tr/eskiler/2010/12/20101210.htm>. (erişim tarihi: 10.12.2010)

Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sitesi, “Güdü” kelime anlamı, <http://www.tdk.gov.tr/>. (erişim tarihi: 08.01.2011)

Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi, UYAP ile entegre birimler, <http://www.uyap.gov.tr/tanitim/oduller/2008kristal.html> (erişim tarihi: 27.12.2010)

Uluslararası Çalışma Örgütü, ILO (International Labour Organization) Resmi İnternet Sitesi, ILO'nun kuruluş amacı, <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/index.htm>. (erişim tarihi: 07.05.2010)

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Dünya Sağlık Örgütü'ne (WHO) göre "İş Kazası" tanımları, [http://www.isguvenligi.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=41](http://www.isguvenligi.net/index.php?option=com_content&task=view&id=41). (erişim tarihi: 18.08.2010)

Weiss D. J., Dawis R. V., England G. W. & Lofquist L. H. (1967). **Manuel for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**, Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation:XXII.

[http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf\\_files/Monograph%20XXX%20-%20Application%20of%20the%20Theory%20of%20Work%20Adjustment.pdf](http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXX%20-%20Application%20of%20the%20Theory%20of%20Work%20Adjustment.pdf)

(erişim tarihi: 20.02.2010)

### **Arşiv Kaynakları**

Başbakanlık Osmanlı Arşivi, (Hicri: 1257, Milâdi: 1841). **Cevdet Belediye Defteri**, No: 969, (Anahtar Kelime: Zahir), <http://www.devletarsivleri.gov.tr/katalog>. (erişim tarihi: 24.11.2010)



## **Kongre, Bildiri, Konferanslar ve Diğerleri**

Canbaz, S., Sünter, A.T., Dabak, Ş. ve ark. (2001). “Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromu ve İşe Bağlı Gerginlik”, **Ulusal İş Sağlığı ve İşyeri Hekimliği Günleri Bildiri Kitabı**, 27-29 Nisan, 196-200.

Çobanoğlu, N. (1998). “Toplam Kalite Yönetimi Açısından Hekimlerde İş Doyumu, Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Tartışma”, **Konferans- Hava Kuvvetleri Komutanlığı Sağlık Daire Başkanlığı**, Ankara.

Gazetoğlu, S., Salış, F., Özdemir, S. ve Birgili, F. (2009). “Hekim dışı Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi”, **Sağlık Bakanlığı Performans Yönetimi Ve Kalite Geliştirme Daire Başkanlığı, Uluslararası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı**, Cilt 3, 19-21 Mart 2009, Antalya.

Halis, M. (2000). “Örgütsel İletişime İlişkin Bir Değerleme”, **8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 25-27 Mayıs 2000, Nevşehir, 79-87.

Işıl, B. (1990). “Teknolojik Gelişmeler Açısından İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği”, **İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu**, 4-10 Mayıs 1989, Ankara, 59.

Kitapçıoğlu G. (2003). “Bornova Eğitim ve Araştırma Sağlık Grup Başkanlığı Bölgesinde Görev Yapan Ebelerin, İş Güçlüğüne Neden Olan Faktörler ile Tükenmişlik, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, **1. Temel Sağlık Hizmetleri Sempozyumu Bildiri Kitabı**, Manisa, 27-33.

Nursal, N. ve Polat, E. (2005). **Türkiye’de Denetimli Serbestlik Hizmetlerinin Geliştirilmesi Semineri**, Adalet Bakanlığı Yayınları, Ankara.

T.C. Adalet Bakanlığı, (2006). **Denetimli Serbestlik ve Yardım Hizmetleri El Kitabı**, Adalet Bakanlığı Yayınları, Yayım No:3, Ankara.

## EKLER

### EK.1. KİŞİSEL BİLGİ FORMU

#### DENETİMLİ SERBESTLİK ŞUBELERİNDE ÇALIŞAN DENETİM GÖREVLİLERİ VE DENETLEME MEMURLARININ İŞ DOYUMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### ANKET SORULARI

#### I.KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın çalışan;

Denetimli Serbestlik şubelerinde çalışan denetim görevlisi ve denetleme memurlarının kişisel özellikleri ile iş doyumları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırmada kullanılmak üzere bir anket uygulanacaktır. Gönüllü katılımınız esastır. **Anket formu üzerine herhangi bir isim yazmayınız.**

İstanbul Aydın Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Fakültesi  
İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü  
e-posta: [gorkem\\_tuncer@hotmail.com](mailto:gorkem_tuncer@hotmail.com)

#### I. Kişisel Bilgi Formu

Sizden istenen; size en uygun olan seçeneğe “X” işareti koyarak belirtmenizdir.

1. Cinsiyetiniz?

1() Bayan 2() Erkek

2. Yaşınız?

1() 15-21 2() 22-28 3() 29-35 4() 36-42 5() 43-49 6() 50 ve üzeri

3. Eğitim düzeyiniz?

1() İlköğretim 2() Lise 3() Ön-lisans 4() Lisans 5() Lisans üstü 6() Diğer ....

4. Medenî durumunuz?

1() Bekâr 2() Evli 3() Dul

5. Hangi pozisyonda çalışıyorsunuz?

1() Denetleme Memuru 2() Denetim Görevlisi(uzman)

6. Denetim görevlisi iseniz mesleğiniz?

1 ( ) Sosyal Hizmet Uzmanı 2 ( ) Sosyolog 3 ( ) Öğretmen 4 ( ) Psikolog

7. Denetimli Serbestlik şubesinde çalışma süreniz?

1 ( ) 1 yıldan az 2 ( ) 1-5 yıl 3 ( ) 6-10 yıl 4 ( ) 11-15 yıl

8. Mesleğinizi kaç yıldır yapıyorsunuz? (Başka işletmeler de dâhil)

1 ( ) 1 yıldan az 2 ( ) 1-5 yıl 3 ( ) 6-10 yıl 4 ( ) 11-15 yıl 5 ( ) 16-20 yıl

9. Şu andaki işyeriniz iş yaşamınızda kaçınıcı işyeriniz?

1 ( ) 1 2 ( ) 2 3 ( ) 3 4 ( ) 4 ve üstü

10. Çalıştığınız kuruluş hangi ildedir?

1 ( ) İstanbul 2 ( ) Ankara 3 ( ) İzmir 4 ( ) Mersin 5 ( ) Balıkesir 6 ( ) Antalya

11. İşyerinizde çalışan sayısı sizce yeterli mi?

1 ( ) Evet yeterli 2 ( ) Hayır yeterli değil 3 ( ) Kısmen yeterli

12. İşinizi ne derece seviyorsunuz?

1 ( ) Sevmiyorum 2 ( ) Az seviyorum 3 ( ) Seviyorum 4 ( ) Çok Seviyorum

## EK.2. MİNNESOTA İŞ DOYUMU ENVANTERİ

### II. Minnesota İş Doyum Ölçeği

Aşağıda **yapmakta olduğunuz işe karşı duygularınızı belirten ifadeler** yer almaktadır. Sizden istenen bu ifadelerde belirtilen duygu ve durumları yaşayıp yaşamadığınızı düşünerek size en uygun olan seçeneğe “X” işareti koyarak belirtmenizdir. Her cümleye yanıt verirken “Bu yönden işimden ne derece doyum sağlıyorum” diye kendinize sorunuz.

	İşimden	İşimden	İşimden	İşimden	İşimden
	Hiç Memnun Değilim (1)	Memnun Değilim (2)	Kararsızım (3)	Memnunum (4)	Çok Memnunum (5)
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından					
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
4. Toplumda “saygın bir kişi” olma şansını bana vermesi bakımından					
5. Yöneticinin ekibindeki kişileri idare tarzı bakımından					
6. Yöneticinin karar vermedeki yeteneği bakımından					
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
8. Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından					
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem bakımından					
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					

11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması bakımından					
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından					
14. İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
16. Kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
17. Çalışma şartları bakımından (işin fiziki koşulları)					
18. Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından					
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından					
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					

Anketi cevaplandırdığınızdan dolayı teşekkür eder, sağlık, esenlik ve başarılar dilerim.

Görkem TUNCER  
Psikolog

### **EK.3. DENETİMLİ SERBESTLİK VE YARDIM MERKEZLERİ İLE KORUMA KURULLARI KANUNU**

T.C. Adalet Bakanlığı, (2005). Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Kanunu, Mevzuat, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1532.html>. (erişim tarihi: 25.09.2009)

### **EK.4. DENETİMLİ SERBESTLİK VE YARDIM MERKEZLERİ İLE KORUMA KURULLARI YÖNETMELİĞİ**

T.C. Adalet Bakanlığı, (2007). Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezleri ile Koruma Kurulları Yönetmeliği, Mevzuat, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27441.html>. (erişim tarihi: 25.09.2009)

### **EK.5. 657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNU**

T.C. Adalet Bakanlığı, (1965). 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html>. (erişim tarihi: 03.03.2010)

*Not: Bu araştırma hazırlanırken ilgili kanunda yapılan değişiklikler Resmi Gazetede 25.02.2011 tarihli ve 27857 sayılı kararıyla yayımlanarak yürürlüğe girmiştir,* <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110225.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110225.htm>. (erişim tarihi: 27.02.2011)

## EK.6. 2010 ŞUBAT AYI DS ŞUBE İSTATİSTİKLERİ

2010 ŞUBAT AYI DOSYA BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ			
Birim Adı	Personel Sayısı	Dosya Sayısı	Kişi Başına Düşen Dosya Sayısı
İzmir DS	32	8455	264
Karşıyaka DS	17	1819	107
İstanbul DS	20	1078	54
Üsküdar DS	15	1257	84
Kadıköy DS	10	991	99
Kartal DS	17	2177	128
Bakırköy DS	31	3934	127
Beyoğlu DS	10	929	93
Antalya DS	22	2109	96
Manavgat DS	9	433	48
Ankara DS	34	3114	92
Sincan DS	21	358	17
Mersin DS	17	1532	90
Tarsus DS	7	233	33
Balıkesir DS	11	291	26

2010 ŞUBAT AYI İŞLEM BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ			
Birim Adı	Personel Sayısı	Sistemden Gerçekleştirilen İşlem Sayısı	Bir Personelin Gerçekleştirdiği Ortama İşlem Sayısı
İzmir DS	32	7189	225
Karşıyaka DS	17	2876	169
İstanbul DS	20	3662	183
Üsküdar DS	15	2428	162
Kadıköy DS	10	2229	223
Kartal DS	17	4339	255
Bakırköy DS	31	7038	227
Beyoğlu DS	10	1633	163
Antalya DS	22	3323	151
Manavgat DS	9	574	64
Ankara DS	34	5747	169
Sincan DS	21	556	26
Mersin DS	17	2780	164
Tarsus DS	7	400	57
Balıkesir DS	11	1426	130

2010 ŞUBAT AYI EVRAK BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ				
Birim Adı	Personel Sayısı	Sistemden Üretilen Evrak Sayısı	Bir Personelin Gerçekleştirdiği Evrak Sayısı	Ortalamanın Üzerinde Üretilen Evrak Sayısı
İzmir DS	32	4694	147	3886
Karşıyaka DS	17	1689	99	881
İstanbul DS	20	1936	97	1128
Üsküdar DS	15	3410	227	2602
Kadıköy DS	10	2083	208	1275
Kartal DS	17	5019	295	4211
Bakırköy DS	31	4681	151	3873
Beyoğlu DS	10	954	95	146
Antalya DS	22	2494	113	1686
Manavgat DS	9	955	106	147
Ankara DS	34	3383	100	2575
Sincan DS	21	558	27	-250
Mersin DS	17	2169	128	1870
Tarsus DS	7	539	77	-269
Balıkesir DS	11	956	87	148

**Kaynakça:** T.C. Adalet Bakanlığı (2010). Adalet Bakanlığı, Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü, Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezlerinden Sorumlu Daire Başkanlığı, UYAP Resmi Rapor ve Plan İstatistikleri (07.05.2010 tarihli izni ile kullanılmıştır).

*T.C. Adalet Bakanlığı Resmi Web Sitesi <http://www.cte-dsm.adalet.gov.tr/> (2010), UYAP Denetimli Serbestlik İstatistikleri (Dosya Bazlı Performans Değerlendirme, Evrak Bazlı Performans Değerlendirme, İşlem Bazlı Performans Değerlendirme, Mart 2010 itibariyle Form/Plan Bazlı Performans Değerlendirme), <http://bidb-uyap.adalet.gov.tr/portal/uyappercet/index.html> (erişim tarihi: 17.02.2010- UYAP bağlantılı bilgisayarlardan erişim mümkün, bu nedenle örnek teşkil edecek biçimde anket çalışması yapılan denetimli serbestlik şubelerinin istatistiksel verileri tablolarda verilmiştir. (Tablolar incelenerek 01.03.2010 tarihinde tez çalışması için onay istenmiş, 07.05.2010 tarihli onay yazısı üzerine anket uygulamaları başlamıştır.)*



**EK.7. T.C. ADALET BAKANLIğI – TEZ ONAY YAZISI**

T.C.  
ADALET BAKANLIğI  
Ceza ve Tevkifevleri Genel M¼d¼rl¼đ¼

Sayı : B.03.0.CTE.0.00.01-929/silinmesin  
Konu : Anket alışması

07/05/2010

**BAKIRKÖY CUMHURİYET BAŞSAVCILIğINA**

İlgi : 05.03.2010 g¼n ve 2010/3451 sayılı yazınız.

Bakırk¼y Denetimli Serbestlik ve Yardım Merkezi Şube M¼d¼rl¼đ¼ Psikoloğu (108381) G¼rkem TUNCER'in denetimli serbestlik ve yardım merkezi Şube m¼d¼rl¼klerinde anket çalışması yapma talebine dair ilgi yazınız ve ekleri incelendi.

S¼z konusu anket çalışması sonunda d¼zenlenecek olan raporun bir ¼rneđi ile CD'sinin g¼nderilmesi koşuluyla anket çalışmasının yapılması uygun g¼r¼lm¼Ő¼t¼r.

Bilgilerinize rica ederim.

Ekrem BAKIR  
Hâkim  
Bakan a.  
Genel M¼d¼r Yardımcısı

\*Bu evrak elektronik imza ile imzalanıp DYS üzerinden g¼nderilmiŐtir. Ayrıca fiziki evrak g¼nderilmeyecektir.

Konya Yolu No:70 06330 BeŐevler / ANKARA Ayrıntılı bilgi irtibat için A.AVGİN-Şube M¼d¼r¼  
Tel (0312) 204 13 12 Faks:(0312) 223 60 07 e-posta: [cte@adalet.gov.tr](mailto:cte@adalet.gov.tr) Elektronik Ađ: www.adalet.gov.tr

## ÖZGEÇMİŞ

**Kişisel Bilgiler:** Doğum Yeri : İstanbul

Doğum Tarihi : 20/09/1982

### Eğitim:

- **2009-2011** İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı
- **2000-2004** İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Psikoloji Bölümü
- **1996-2000** Özel Uğur Lisesi

### **İş Deneyimlerim:**

- 1- 2000-2004 – Zeyno Çocuk Yuvası (Yarı Zamanlı-Staj)
    - Psikolog/Danışman (aile-çocuk)
  - 2- 2004-2005- Yaman Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi
    - Psikolog
  - 3- 2005-2006- Başak Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezi
    - Psikolog
  - 4- **2006-.....** – Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü  
Bakırköy Denetimli Serbestlik Şubesi (08/05/2006 )
    - Psikolog/Denetim Görevlisi (Uzman)
- Üniversite öğrenim sürecimde Bakırköy Ruh ve Sinir Hastalıkları Hastanesi ile Cerrahpaşa Tıp Fakültesinin psikiyatri birimlerinde (2003 yılı yaz dönemi) stajlarım mevcuttur.

**Katıldığım eğitim ve seminerler ile Uygulayıcı ve Katılımcı Düzeyde sahip olduğum sertifikalar:**

- MMPI Kişilik Testi (İstanbul Üniversitesi- Prof. Dr. Nursel TELMAN),
- 16 PF İnsan Kaynakları Test Materyali (İstanbul Üniversitesi- Prof. Dr. Nursel TELMAN),
- Engelli Çocukların Değerlendirmesine yönelik Küçük Adımlar Değerlendirme Paketi (İstanbul Üniversitesi-Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Bölümü)

**Adalet Bakanlığı Bünyesinde Denetimli Serbestlik Sistemine Dair Aldığım Eğitimler;**

- Adalet Bakanlığı, Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü'nün verdiği hizmet içi eğitim ve seminerlerde katılımcı ve eğitici olarak çeşitli defalar bulundum ve bulunmaktayım.
- UNİCEF kapsamında Ankara Kızılcahamam'da 1. etabı 2006 Aralık, 2. etabı 2007 Şubat aylarında olmak üzere Prof. Dr. Kültegin ÖGEL danışmanlığında HIV/AIDS eğitimi ve sonrasında eğitimcilik (eğitimcinin eğitimi) sertifikası aldım.
- UNİCEF kapsamında Ankara Kızılcahamam'da 2008 yılı nisan ve mayıs aylarında Öğr. Gör. Dr. Uğur ÖZDEMİR danışmanlığında, ilgili kurum ve kuruluşlarla beraber yürütülen 'Türkiye'de Çocuklar için İyi Bir Yönetim Koruma ve Adalete Doğru' "Önce Çocuklar" projesi eğitimi ve sonrasında eğitimcilik (eğitimcinin eğitimi) sertifikası aldım.
- Bilimsel Danışmanı Prof. Dr. Kültegin ÖGEL önderliğinde Adalet Bakanlığı bünyesinde hazırlanan "Bireysel Öfke Kontrol Müdahale Programı" materyali çalışmasında materyal hazırlayıcı, proje koordinatörü ve eğitmen pozisyonlarında bulundum.
- Ayrıca tamamlanmış olan "Uluslararası Çocuk ve Mağdur Müdahale Proje"sinde Çocuk Müdahale 1. ve 3. programlarının hazırlanmasında aktif rol aldım ve eğitici olarak bulunmaktayım.