

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE PERSONEL SORUNLARI HAKKINDA AMPİRİK BİR İNCELEME (İNFAZ KURUMLARI ÖRNEĞİ)

Nagehan Talat ARSLAN^(*)

Özet: Milenyumun ilk yıllarını yaşadığımız bu günlerde Türk Kamu Yönetimi bir çok sorunla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu sorunların en önemlilerinden bir tanesi personelden kaynaklanmaktadır. Yönetim en basit tanımıyla birden fazla insanın belli bir amaç için işbirliği yapma olgusudur. Personel ise yönetim için gerekli şartları optimum düzeyde bir araya getirip amaçları gerçekleştiren kişidir. Amaçlara ulaşmada en önemli görev personele düşmektedir. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada kamu personelinin sorunlarına genel olarak değinildikten sonra özellikle Ceza İnfaz kurumlarında görev yapan personelin sorunları üzerinde durulmaktadır. Araştırmada öncelikle ceza infaz personelinin sorunları tespit edilmiş ve çözüm ile ilgili öneriler getirilmiştir. Bu bağlamda Türkiye'deki bütün tip kapalı ceza infaz kurumlarında görev yapan personele anket uygulanmış ve sorunların tespitinde doğrudan ilgililerin düşünceleri alınmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde personelin görevi, yaşı, eğitim durumu, kaç yıldır görev yaptığı, vs ile ilgili genel sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise sorunlarla ilgili sorular yöneltilmiş ve alınan cevapların hem yüzdeleri alınmış hem de çapraz ilişkiler ortaya konmuştur. Değerlendirmede istatistiki paket programından (SPSS) yararlanılmış ve Ki Kare testi uygulanmıştır. Çalışmada personelin verdiği cevaplara dayanarak onların kendi açılarından konuyu nasıl değerlendirdiği ortaya konmuş ve her bir sorunla ilgili olarak çözüm önerileri getirilmiştir.

Abstract: In the early years of the millenium, Turkish Public Administration faces to a lot of problems. One of the most important problem derives from the staff. The most simple definition of management is the fact that more than one person cooperate for the certain goal. On the other hand staff realizes the goals after bringing together the necessary conditions at the optimum level. In order to reach the goals the most important duty belongs to the staff more than the conditions such as tools, physical conditions and fiscal structure etc. From this point of view, after mentioning the general problems of the staff there has been emphasized on the problems of the prison staff in Turkey. First of all, the problems of the prison staff have been determined and some proposals related to solution has been brought. Related to this explanations a questionnaire has been applied to staff charged for all kind of closed prison (A,E,K etc) in Turkey. In order to identify the problems the thoughts of the staff are examined directly. The questionnaire includes two parts in itself. In the first part of the questionnaire some general questions related to the age of staff, the level of education, duty etc. are asked. In the second part some questions about the problems of the staff are asked too. Both the percentage of the answers and crosswise relations have been examined. To evaluate the answers SPSS program has been used and squares test has been applied. At this study, how to approach the subject for themselves has been examined by looking at given answers of the staff and suggestions have been brought for each problem.

(*) Yrd. Doç. Dr. Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

I.Giriş

En basit tanımıyla yönetim; birden fazla insanın belli bir amacı yerine getirmek için bir araya gelmesi olgusudur. Mihçioğlu iki kişinin teker teker yerinden kımıldatamayacakları bir taşı yuvarlamak için işbirliği ettiklerinde bile yönetimin ana öğelerinin ortaya çıktığını vurgulamaktadır.(Simon, vd, 1985:1).

Bu temel öğelerin birincisi belli bir amacın varlığı, diğeri ise işbirliğine dayalı insan davranışdır. Bunlara ek olarak PÖPAYED şeklinde belirtilen planlama, örgütlenme, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm, denetleme gibi öğeler de bulunmaktadır.(Fişek,1979:1) Bu öğelerin neler olduğu konusunda yönetim bilimi yazınında farklı görüşler vardır. Kimi yazarlar bu öğeleri yukarıdaki sayılanlarla sınırlı tutarken kimileri ise bu öğelere yenilerini eklemekte ve sayıyı çoğaltmaktadırlar. Örneğin Gulick bu öğeleri planlama (planning), örgütlenme (organizationing), personel alma (staffing), yönetme (directing), işbirliği yapma (coordinating) ve bütçeleme (budgeting) şeklinde sıralamaktadır.(POSDCORB) (Tortop vd, 1993: 25)

Bu öğelerin neler olduğunun yanında üzerinde önemle durulması gereken asıl nokta bütün bu öğeleri bir araya getirip belli amaçlar doğrultusunda yönlendirmekle görevli personel konusudur. Sayılan bütün bu öğeler insan faktörüyle anlamlı hale gelmektedir. Personel örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütü işleten ve diğer yönetim unsurlarını kullanan en önemli öğedir. Personelin dışındaki bütün öğelerinin mükemmel olduğu bir örgütte bile nitelikli personelin bulunmaması örgütsel amaçlara ulaşmada başarısızlıklara neden olacaktır.

Yukarıda belirtilen gerçekten hareketle özellikle 1980'li yıllardan sonra Türk Kamu Yönetiminde personel konusu sık sık gündeme gelmektedir. Türkiye'de kamu personelinin sorunlarının bir kısmı bütün kamu örgütlerinde çalışan personel için geçerli olurken bir kısmı ise örgütlere göre farklılık göstermektedir. Ayrıca örgütün bulunduğu yer ve yapılan işin niteliği de bu konuda belirleyici faktörlerdendir. Örneğin sağlık personelinin sorunları ile emniyet hizmetlerini yerine getiren görevlilerin sorunları arasında benzer yönler olmakla birlikte büyük ölçüde farklılıklar bulunmaktadır.

II.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada yaptıkları iş itibariyle diğer kamu örgütlerinden ayrılan ve ıslah edilerek yeniden topluma kazandırılması gereken kişilerin bulunduğu örgütlerde görev yapan personelin sorunları üzerinde durulmaktadır. Cezaevleri suçluların ıslah edilerek yeniden topluma kazandırıldığı yerlerdir. Bu amacı gerçekleştirecek olan kişiler ise cezaevi personeldir. Herhangi bir suçlunun ıslah olmadan toplum içine dönmemesinin yeni suçlara davetiye çıkarmak olduğu düşünülecek olursa cezaevi personelinin yaptığı işin önemi bir kez daha ortaya çıkacaktır.

Cezaevlerinde güvenlik, ıslah ve yönetim alanlarında görev yapan personele infaz personeli adı verilmektedir. Cezaevlerinde toplumun en problemlili insanları

kalmaktadır. Bu yüzden bu insanlara hizmet sunmak, onların ıslah olmalarını sağlamak, güvenli ve sağlıklı bir ortam hazırlamak oldukça zordur. Bu sorunlarla hemen hemen bütün dünya ülkelerindeki cezaevi personeli karşı karşıya kalmaktadır. Örneğin Amerika'da F.E Check tarafından cezaevi personeli üzerine yapılan bir çalışmada cezaevlerinde görev yapan personelin ortalama yaşam süresinin 59 yıl olduğu ortaya çıkmıştır. Oysa bu rakam diğer insanlar için 74 yaş düzeyindedir. Ayrıca cezaevi personelinin yüksek düzeyde alkol aldığı, ülser, kalp krizi, yüksek tansiyon gibi hastalıklara diğer insanlardan daha fazla oranda yakalandığı belirtilmektedir. (Shuford ve Spencer, 1999:96)

Ülkemizde bu tür çalışmalar konusunda büyük bir boşluk bulunmaktadır. Bu çalışmaya başlamadan önce 21. yüzyıla girerken Türkiye'de kamu yönetiminin birçok sorunlarla karşı karşıya bulunduğu ve bunlardan bir tanesinin de personelden kaynaklandığı gerçeğinden hareket edilmiştir. Kamu personelinin sorunları konusunda daha önce birçok araştırma yapılmış ama bu çalışmalarda özellikle yaptıkları işin niteliği farklı olan infaz personeli üzerinde çok fazla durulmamıştır. Bu yüzden de çalışmanın daha sonra araştırma yapacak olanlara yol gösterici nitelik taşımasına dikkat edilmiştir. Çalışma Türkiye'de cezaevlerinde görev yapan personelin sorunlarının tespiti, çözüm yollarının belirlenmesi ve yeni öneriler getirilmesi amacıyla yönelik olarak hazırlanmıştır.

Bu çalışmada anket uygulaması sonucu elde edilen bulgulara dayanarak cezaevi personelinin sorunları belirlenmeye çalışılmıştır. Amaç sorunları tespit ettikten sonra çözümü için öneriler getirmektir. Bu araştırma ile sorunların birçok etmene dayandığı ve çözüm yolları aranırken bu etmenler üzerinde durulması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada sorunun sadece infaz personeli açısından değil de toplumun bütün kesimleri için önemli olduğu ve bütün boyutları ile üzerinde durulması gerekliliğinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

III. Araştırmanın Hipotezleri

Cezaevlerinde görev yapan personelin sorunları hakkında çalışmaya başlamadan önce aşağıda sırasıyla yer alan hipotezler öne sürülmüştür.

- Cezaevlerinde görev yapan personel özellikle mahkumların ıslah
- edilip yeniden topluma kazandırılması konusunda nitelik açısından
- yeterli değildir.
- Cezaevlerinde görev yapan personel ekonomik açıdan yeterli
- imkanlara sahip değildir.
- Cezaevi personeli güvenli bir çalışma ortamına sahip değildir.
- Cezaevi personeli değişik baskılar (siyasi, idari, güçlü mahkumların
- tehditleri) altında bulunmaktadır.
- Cezaevlerinde yönetimden kaynaklanan sorunlar bulunmaktadır.
- (nesnellik, iç ve dış koruma görevlerinin farklı birimler tarafından
- yerine getirilmesi, denetleme)

- Ceza infaz personeli cezaevlerinde karar alma sürecine katılmamaktadır.
- Cezaevi personeli kendisiyle ilgili bir sorunu olduğunda üstleriyle kolayca iletişim kuramamaktadırlar.
- Cezaevlerinde özellikle iç ve dış güvenlikle ilgili görevlerde personel görev karmaşası içindedir.
- Cezaevi personeli en önemli görevlerinden birisi olan denetim görevini tam olarak yerine getirememektedir.
-

IV.Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırma yapılacak personel seçilirken örneklemin evreni temsili üzerinde önemle durulmuştur. Bu çalışmada özellikle kapalı cezaevlerinde görev yapan personel ele alınmıştır.

Türkiye'deki cezaevlerinde personel için toplam 31194 adet kanuni kadro bulunmaktadır. Bunlardan 25973 adet dolu, 5221 tanesi ise boş bulunmaktadır. Bunlardan 831 adet müdür, 337 adet sağlık personeli (149 doktor, 50 diş doktoru, 138 sağlık memuru), 110 adet öğretmen, 36 adet sosyal çalışmacı, 32 adet psikolog, 18520 adet infaz koruma memuru olarak görev yapmaktadır. Cezaevlerinde ayrıca idare memuru, sayman, veteriner, mühendis, mimar, eczacı, ambar memuru, veznedar, şoför, satın alma memuru, santral memuru, aşçı, kaloriferci vs görevlerini yerine getiren görevliler bulunmaktadır¹.

Bilindiği gibi kapalı cezaevleri kendi içinde değişik tiplere ayrılmaktadır. Bu çalışmada bütün tiplerdeki kapalı cezaevlerinden örnekler seçilmiştir. Çalışmada tabakalı örneklem yöntemi uygulanmıştır.(Seyidoğlu, 1995:35) Tabakalı örneklem seçiminde örnek hacminin tabakalar arasında dağılımı konusunda daha ileri bir yöntem olan hacimlerin tabaka büyüklüklerine göre belirlenmesidir. Bu çalışmada hangi tip cezaevinde daha fazla personel çalışıyorsa o tip cezaevinden seçilen personel sayısı daha fazla tutulmuştur. Anket uygulaması yapılan cezaevleri ve türleri şunlardır. *Kırıkkale, Şarkışla, Gürün, A tipi kapalı cezaevleri, Yıldızeli, Develi, Yerköy B tipi cezaevi, Tarsus C Tipi kapalı cezaevi, Adıyaman, Afyon, Sivas E tipi kapalı cezaevi, Kangal, Koyulhisar, Suşehri, Hafik, Niksar K tipi cezaevi, Kayseri Hususi Tip cezaevi, Ünye, Zile 350 kişilik kapalı cezaevleri ve Erzurum, Gaziantep 500 kişilik kapalı cezaevleri*. Bu cezaevlerinde görev yapan personele toplam 1000 adet soru kağıdı dağıtılmış ve bunlardan da 915 tanesi geri alınabilmiştir.

Çalışmada anket uygulamasının yanında görüşme yöntemi de kullanılmıştır. Özellikle cezaevi müdürleri ve cezaevi savcıları ile görüşmeler yapılmıştır.

Cezaevi personeline uygulanan ankette personelin hangi tip cezaevinde kaldıkları, cezaevindeki görevi, eğitim durumu, daha önce hizmet içi eğitim alıp almadığı, aylık gelir düzeyi ve kaç yıldır cezaevinde görev yaptığı ile ilgili sorular sorulmuştur. Cezaevi personeli ile ilgili bu sorulardan sonra onlara

aldıkları ücretin yeterli olup olmadığı, cezaevlerinin iç ve dış koruması, cezaevlerinin denetlenmesi, cezaevleri ile ilgili yasal düzenlemeler, cezaevi personeli üzerinde siyasi, idari baskı olup olmadığı, güvenli bir çalışma ortamı ve iç ve dış koruma görevinin tek bir birim tarafından yerine getirilmesi konularında sorular sorulmuştur.

Personelden “tamamen katılıyorum”, “çok katılıyorum”, “katılıyorum”, “az katılıyorum” ve “hiç katılmıyorum” şeklindeki sıklardan kendilerine en uygun olanı seçmeleri istenmiştir. Her madde için tamamen lehte olan cevaplar için sırasıyla 5, 4, 3, 2, 1, şeklinde puanlar verilmiştir.

Sorular hazırlanırken açık ve anlaşılır olmasına dikkat edilmiş kısa ve öz cümleler tercih edilmiştir. Ayrıca her soruda bir tek hüküm olmasına dikkat edilmiştir.

V.Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Çalışmada anket sorularının hazırlanmasında Likert Ölçeği model alınmıştır. Bu ölçek Likert'in 1932 yılında “Tutumların Ölçümü İçin Bir Teknik” (A Technique For A Measurement Of Attitudes) başlıklı makalesiyle ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada sorulara verilen cevapların önce frekansları alınmış ve cevapların yüzdeleri hesaplanmıştır. Bu sayede cezaevi personelinin hangi soruya hangi oranda katıldıkları ya da katılmadıkları ortaya konulmuştur. Sorularda “hiç katılmıyorum” seçeneğine 1, “çok az katılıyorum” seçeneğine 2, “katılıyorum” seçeneğine 3, “çok katılıyorum” seçeneğine 4 ve “tamamen katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek bilgisayara işlenmiştir.*

Bu çalışmanın verilerinin değerlendirilmesinde “ki kare” testi uygulanmıştır. Bu test verilerin analizinde dağılımlar arasındaki farkın anlamlılık durumunun tespit edilmesinde kullanılmaktadır. Değişkenlere göre hesaplanan frekanslar arasındaki farkın 0,05-0,01 güven düzeyinde anlamlılığını saptamak için bu frekanslara ilişkin ki-kare değerleri bulunmuştur. Bulunan ki-kare değerleri ile serbestlik düzeyine göre ki-kare tablosundaki değerler karşılaştırılmıştır. Hesaplanan ki-kare değeri tablodaki değerden küçükse, “frekanslar arasında anlamlı bir ilişki yok”; hesaplanan ki-kare değeri tablodaki değerden büyükse, “frekanslar arasında anlamlı bir ilişki var” şeklinde yorumlanmıştır.

Bu çalışmada güvenilirlik analizi, yüzde dağılımlar uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi bir ölçme aracının duyarlı ve birbiriyle tutarlı ölçme sonuçları yapabilme gücüdür. Verilerin güvenilirliği araştırmaların bilimselliği açısından çok önemlidir. Güvenilirlik katsayısı (Alpha değeri) 0.00 ile 1.00 arasında değişen bir değerdir. Katsayı bire yaklaştıkça verilerin güvenilirliği artarken, birden uzaklaştıkça verilerin güvenilirliği azalmaktadır. Bu çalışmadaki anketin güvenilirliğinin belirlenmesi için yapılan analizde Alpha değeri 0.8022 olarak bulunmuştur.

Ki kare analizinde değişkenler arasındaki çapraz dağılım dikkate alınarak söz konusu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ortaya konmaktadır. Ki kare testi bu değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren bir tablodaki gerçek dağılımın sadece rastlantı sonucu bulunabilecek bağıntısız bir dağılımdan (beklenen dağılımdan) uzaklaşma derecesini gösterir. Bu testte çapraz ilişkiye geçilen değişkenlerin bağıntılı olup olmadığını araştırmak için serbestlik derecesi ve güven düzeyinden yararlanılmaktadır. Serbestlik derecesi sıra sayısının bir eksiği ile sütun sayısının bir eksiğinin çarpılmasıyla bulunur. Güven düzeyi denildiğinde ise araştırmanın amacına göre katlanılabilir yanılığı payı anlatılmaktadır. Güven düzeyi Ki kare testi ile elde edilen sonuca yüzde kaç ihtimal ile güvenilebileceğine göstermektedir. Bu çalışmada güven düzeyi 0.01'lik güven düzeyidir.

VI.Sonuçların Analizi

Anketin birinci bölümünde personelin hangi tip cezaevinde kaldığı, cezaevindeki görevi, eğitim durumları, daha önce hizmet içi eğitim alıp almadığı, aylık gelir düzeyi ve kaç yıldır cezaevinde görev yaptığı konuları yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde ise cezaevi personelinin sorun olarak değerlendirdiği konular yer almaktadır. Bu bağlamda personele cezaevlerinde yasal düzenlemelerden, fiziki yapıdan ve cezaevinin yönetiminden kaynaklanan sorunlarla ilgili sorular sorulmuştur.

Tablo 1: Personelin Cezaevi Tiplerine Göre Dağılımı

Cezaevi Tipleri	Sayı	Yüzde
A Tipi	149	16
B Tipi	66	7,2
C Tipi	58	6,3
E Tipi	247	26,8
K Tipi	126	13,
Hususi Tip	87	9,4
350 Kişilik Cezaevi	116	12,
500 Kişilik Cezaevi	72	7,8
TOPLAM	921	100

Cezaevlerinde görev yapan personelin hangi tip cezaevinde görev yaptığının belirlenmesine yönelik olarak sorulan soruya verilen cevaplar yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Hangi tip cezaevinde daha fazla personel görev yapıyorsa o tip cezaevinden seçilen deneklerin oranının daha fazla olmasına dikkat edilmiştir. Anket uygulanan personelin % 26.8'i E tipi cezaevlerinde görev yapmaktadır. Türkiye'de en fazla kapasitesi bulunan ve en fazla mahkumun kaldığı cezaevleri E tipi cezaevleridir. E tipi cezaevlerinden sonra en fazla personel A Tipleri cezaevlerinde görev yapmaktadır. A tipi cezaevlerinde görev yapan kişilerin oranı % 16.2'dir. A tipi cezaevlerinden sonra % 13.7 oranı ile K tipi cezaevleri gelmektedir.

Tablo 2: Personelin Görevi

Personelin Görevi	Sayı	Yüzde
Müdür	2	0,2
Müdür Yardımcısı	29	3,1
İnfaz Koruma Memuru	822	89,3
Sağlık Görevlisi	29	3,1
Eğitici	24	2,6
Psikolog – Sosyal Çalışmacı	9	1,0
Diğerleri	6	0,7
TOPLAM	921	100,0

Cezaevi personeline uygulanan ankette personelin görevleri ile ilgili bilgiler yukarıda yer almaktadır. Türkiye'de cezaevlerinde asıl olarak müdür, müdür yardımcısı, sağlık görevlisi, eğitici, psikolog ve sosyal çalışmacı ve infaz koruma memurları görev yapmaktadır. Bu görevlilerden infaz koruma memurları en fazla sayıda olup toplam görevlilerin yaklaşık % 75'ini oluşturmaktadır. Ankete cevap veren müdür ve müdür yardımcılarının oranı %3.3, sağlık görevlisinin oranı %3.1, eğitimcilerin oranı %2.6 ve psikolog ve sosyal çalışmacıların oranı ise %1.0'dır. Toplam 26 cezaevinde yapılan ankete sadece 2 tane müdürün cevap vermesi dikkat çekicidir. Cezaevi müdürlerinin

anket sorularına cevap vermemelerinde buldukları konum ve üst makamlardan çekinmeleri etkili olabilir.

Tablo 3. *Personelin Eğitim Durumu*

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
İlkokul Mezunu	10	1,1
Orta ve Dengi Okul	78	8,5
Lise Mezunu	696	75,6
Üniversite Mezunu	136	14,8
Lisans Üstü	1	0,1
TOPLAM	921	100,0

Personel ile ilgili sorunlar anlatılırken üzerinde önemle durulan noktalardan bir tanesi de nitelik konusudur. Türkiye’de cezaevlerinde görev yapan personelin eğitim durumuna baktığımızda büyük çoğunluğunun ortaokul ve lise mezunu olduğu görülmektedir. Cezaevlerinde görev yapan personelin sadece %14,9’u üniversite mezunudur. Ortaokul ve lise mezunu görevlilerin toplam oranı %94,7’dir. Toplumda en problemlili insanların tutulduğu ve amacı onları ıslah ederek yeniden topluma kazandırmak olan personelin büyük çoğunluğunun ortaokul ve lise mezunu olması bu konudaki yetersizliği ortaya koymaktadır. Cezaevlerinde görev yapan personelin nitelik olarak geliştirilmesi ıslah faaliyetleri açısından çok önemlidir. Türkiye’deki eğitim hizmetleri dikkate alındığında lise ve dengi okul mezunlarının özellikle mahkumların ıslahı konusunda ne kadar yeterli oldukları konusu ortadadır. Bu yüzden personelin niteliği ve mesleğin gereklerini gereği gibi yerine getirme konusu acil çözüm bekleyen sorunlar arasında yer almaktadır.

Tablo 4: *Personelinin Hizmet İçi Eğitim Durumlarının Yüzde Dağılımı*

Daha Önce Eğitim Alıp Almadıkları	Sayı	Yüzde
Evet Aldım	470	51,0
Hayır Almadım	451	49,0
TOPLAM	921	100,0

Türkiye’de cezaevlerinde görev yapan personelin eğitim durumlarının sorulduğu bir önceki soruda da görüldüğü gibi ortada bir an önce çözülmesi gereken nokta personelin niteliği konusudur. Personelin göreve alınırken en niteliklilerinin seçilmesinin yanında görev alındıktan sonra hizmet içi eğitim yoluyla geliştirilmesi de düşünülebilir. Bu amaçla değişik eğitim faaliyetleri düzenlenmelidir. Tabloda da görüldüğü gibi cezaevi personelinin yaklaşık yarısı daha önce her hangi bir hizmet içi eğitim görmediğini belirtmektedir. Hizmet içi eğitim gördüğünü söyleyenlerin oranı %51 düzeyindedir. Her iki görevliden bir tanesi hizmet içi eğitim görmemiştir. Cezaevlerinde görev yapan personelin hem eğitim durumunun düşük olması hem de hizmet içi eğitim almamış olması

personelin niteliğini göstermesi açısından dikkat çekicidir. Cezaevindeki ilkokul, ortaokul ve lise mezunu personelin %44'ü hizmet içi eğitim aldığını belirtmektedir. Cezaevinde görevli olup da ilk, orta ve lise mezunu olanların yarısından fazlası %(56) daha önce de herhangi bir hizmet içi eğitim almamıştır. Cezaevlerindeki görevlilerin hem mesleğe girmeden önce yeterli eğitimi almamış olmaları (çoğunluğunun ilk, orta ve lise mezunu olması) hem de bunların yaklaşık yarısının (%48) daha önce herhangi bir hizmet içi eğitim görmemesi personelin niteliğini açıkça ortaya koymaktadır.

Tablo 5: *Personelin Aylık Ücretleri**

Ücret Düzeyi	Sayı	Yüzde
150- 250 Milyon	781	84,
251-350 Milyon	88	9,6
351-450 Milyon	34	3,7
451-600 Milyon	15	1,6
601 Milyon ve Üzeri	3	0,3
TOPLAM	921	100

Türkiye’de cezaevi personelinin sorunları arasında personelin ekonomik durumunun yetersizliği konusu da yer almaktadır. Tablo 5’te yer alan veriler personelin aylık ekonomik durumunu göstermektedir. Cezaevlerinde görev yapan personelin %84.4 ü aylık olarak 150-250 milyon lira arasında para almaktadır. Türkiye’nin ekonomik yapısı ve kamu görevlilerinin aldıkları ücret dikkate alınacak olursa cezaevlerinde görev yapan personelin ekonomik durumunun yetersizliği açıkça görülmektedir. Mayıs 2001 tarihinde bu ücretle bir ailenin yaşamasının zorluğu açıktır. Cezaevlerinde personelden kaynaklanan sorunların çözülmesinde, personelin daha etkili ve verimli çalışmasında onların ekonomik durumlarının düzeltilmesi oldukça önemlidir. Aldıkları ücretle asgari temel ihtiyaçlarını bile karşılamakta zorlanan cezaevi personelinin görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesi oldukça zordur. Bu durumun (büyük ölçüde ahlaki nedenlere bağlı olmakla birlikte) onların rüşvet vs yoluna başvurmalarında etkili olduğu söylenebilir.

Tablo 6: *Personelinin Hizmet Süresi*

Görev Süresi	Sayı	Yüzde
1-3 Yıl	9	1,8
4-6 Yıl	13	14,5
7-12Yıl	02	21,9
13-15 Yıl	20	34,7
16 Yıl ve Üzeri	56	17,1
TOPLAM	921	100,

Cezaevi personelinin büyük çoğunluğu cezaevlerinde uzun süredir görev yapmaktadır. Personelin yüzde olarak yarısından fazlası (%51.8) 13 yıldan fazla süredir cezaevinde görevlidirler. Cezaevlerinde 1-3 yıl arası görev yapan personelin oranı oldukça düşüktür.

Tablo 6'da yer alan sonuçlara baktığımızda cezaevlerinde görev yapan personelin mesleki açıdan tecrübeli olduğu söylenebilir. 13 yıl bir meslekte oldukça uzun bir zaman dilimi sayılır. Cezaevinde yeni göreve başlayanlarla uzun süredir görev yapanlar aynı durumu farklı olarak değerlendirilebilirler. Zaman içinde kazanılan deneyimler mesleki görevlerin yerine getirilmesinde etkili olmaktadır. Bu açıdan özellikle göreve yeni başlayan (1-3yıl) görevlilerle daha deneyimli (12 yıl ve fazlası) olanların sorunları farklı değerlendirmeleri mümkündür.

Tablo 7: *Personelin Aldığı Ücretin Yeterliliği Konusundaki Düşünceleri*

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	850	92,3
Az Katılıyorum	40	4,3
Katılıyorum	17	1,8
Çok Katılıyorum	2	,2
Tamamen Katılıyorum	12	1,3
TOPLAM	921	100,0

Türkiye'de cezaevlerinde görev yapan personelin büyük çoğunluğu %92.3 aylık olarak aldığı ücretin yeterli olmadığını belirtmektedir. Personelin aylık gelirlerin ne kadar olduğunu gösteren Tablo 5'te yer alan bilgilerle bu soruya verilen cevaplar karşılaştırıldığında verilen her iki cevap arasında paralellik olduğu görülür. Tablo 5'te yer alan bilgilere baktığımızda personelin %84.8'i 150-250 milyon lira arasında ücret aldığı görülmektedir. Günümüz ekonomik koşullarında 150-250 milyon lira ücretin yeterli olacağı yönünde bir cevap beklemek Türkiye'nin ekonomik gerçekleri ile çok fazla bağdaşmamaktadır. Cezaevi personelinin aldığı ücreti yeterli bulanların oranı %3.3 düzeyinde oldukça küçük bir orandır.

Cezaevlerinde görev yapan personelin sorunlarından belki de en önemlisi aldıkları ücretlerin yetersizliği konusudur. Cezaevi personelinin daha

verimli ve etkili bir şekilde çalışmalarını sağlamak için bu sorunun ivedilikle çözülmesi gerekmektedir.* Zira ekonomik sıkıntılar içindeki insanların yasal olmayan yollardan gelir elde etmelerini ve özellikle de ekonomik açıdan çok zengin hükümlülerin etkisine girmelerini engellemek oldukça zordur. (Cezaevi personeline dağıtılan anket sorularının boş kısımlarına kendi el yazıları ile ekonomik durmalarından şikayetçi oldukları ve geçinemedikleri yönünde notlar yazmışlardır.)

Tablo 8: *Personelin "Cezaevinin Yönetimi İle İlgili Yasal Düzenlemeler Yetersizdir" Kanısı Hakkındaki Düşünceleri*

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	68	7,4
Az Katılıyorum	75	8,1
Katılıyorum	207	22,5
Çok Katılıyorum	100	10,9
Tamamen Katılıyorum	471	51,1
TOPLAM	921	100,0

Cezaevi personelinin yarısından fazlası (%51.1) cezaevlerinin yönetimi ile ilgili olarak yasal düzenlemelerin yetersiz olduğunu düşüncesine "tamamen katılıyorum" cevabını vermiştir. Ayrıca personelin %10.9'u ise bu soruyu "çok katılıyorum" şeklinde cevaplamışlardır. Cezaevlerindeki yasal düzenlemelerin yetersiz olduğu düşüncesine "çok katılıyorum", "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" cevabını verenlerin oranlarını birlikte ele alındığında personelin %84.5'inin bu şekilde düşündüğü görülmektedir. Özellikle cezaevlerinde güvenlik görevlerinin yerine getirilmesi konusunda bu sorunla karşı karşıya kalınmaktadır. Örneğin iç ve dış koruma konusundaki ikili uygulama üzerinde en çok durulan konulardandır. Bu konu ile ilgili açıklamalar diğer sorularda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Tablo 9: *Personelinin "Cezaevleri Yeterli Bir Biçimde Denetlenmektedir" Görüşü İle İlgili Düşüncelerinin Dağılımı*

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	186	20,2
Az Katılıyorum	155	16,8
Katılıyorum	291	31,6

Çok Katılıyorum	52	5,6
Tamamen Katılıyorum	237	25,7
TOPLAM	921	100,0

Yönetim fonksiyonlarından bir tanesi de denetimdir. Cezaevlerinde görev yapan personelin en önemli görevlerinden bir tanesi belki de en önemlisi denetim görevidir. Cezaevlerinin yeterli bir şekilde denetlendiği yönündeki kanı hakkında personelinin düşünceleri tablo 9'da yer almaktadır. Personelinin %20.2 'si bu kanıya hiç katılmadıklarını belirtmektedirler. Personelin %16.8'i ise bu kanıya az katıldıklarını söylemektedirler. Tabloda yer alan düşüncelere oldukça ilginçtir. Cezaevi personelinin "hiç katılmıyorum" diyenlerle "az katılıyorum" diyenler birlikte ele alındığında toplam %37'si bu düşüncüyü çok fazla desteklemediklerini belirtmektedirler. Cezaevi personelinin cezaevlerinin yeterli bir biçimde denetlendiği düşüncesine katılmaması cezaevlerinde yönetimden kaynaklanan ciddi sorunların bulunduğunu göstermektedir. Cezaevlerinin en önemli amaçlarından biri tanesi mahkumları sürekli olarak denetim altında tutmak ve yasal olmayan eylemleri engellemektir.

Cezaevlerinde denetimin gerektiği gibi yapıldığını düşünen ve bu düşünceye tamamen katıldığını söyleyen personelin oranı %25.7'dir. Cezaevi personelinin %37'sinin "cezaevleri yönetim tarafından yeterli bir şekilde denetlenmektedir" düşüncesine katılmamaları yetkililerin üzerinde önemle durması gereken bir konudur. Denetim görevinin gereği gibi yerine getirilmemesi beraberinde başka sorunlara da neden olacağından bir an önce bu konuda gerekli tedbirler alınmalıdır.

Tablo 10: Görev ve Yetki Karışıklığı

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	47	5,1
Az Katılıyorum	34	3,7
Katılıyorum	177	19,2
Çok Katılıyorum	110	11,9
Tamamen Katılıyorum	553	60,0
TOPLAM	921	100,0

Cezaevlerinde personelin karşı karşıya bulunduğu önemli sorunlardan bir tanesi de yönetim biliminin en önemli konularından birisi olan görev ve yetki tanımlarının açık ve net bir şekilde yapılması konusudur. Bu konu cezaevlerinde özellikle de iç ve dış koruma görevlerinin yerine getirilmesinde belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Cezaevi personeline "iç ve dış koruma görevinin farklı birimler tarafından yerine getirilmesinin yetki ve sorumluk karışıklığına neden olduğu yönündeki" düşünceye ne ölçüde katıldıkları sorulmuştur. Cezaevi personelinin %60.1'i bu kanıya "tamamen katıldıklarını" belirtmişlerdir. Yani iç ve dış koruma görevinin farklı birimler tarafından yerine

getirilmesini sakıncalı bulmaktadırlar. Yine personelin %11.9'u bu kaniya "çok katıldığını" belirtmiştir. Bu soruya "hiç katılmıyorum" ve "az katılıyorum" şeklinde cevap verenlerin oranı oldukça düşüktür. "Hiç katılmadıklarını" söyleyenlerin oranı %5.1, "az katıldıklarını" söyleyenlerin oranı ise %3.7'dir. "Katılıyorum", "çok katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" şeklinde olumlu cevap verenlerin oranı birlikte düşünüldüğünde cezaevi personelinin %91.1'inin bu düşüncüyü destekledikleri görülür.

Cezaevlerinde iç ve dış koruma farklılığından kaynaklanan sorunların bir an önce giderilmesi için bu görevin tek bir birim tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. Tablo 13'te "iç ve dış koruma görevinin tek bir birim tarafından yerine getirilmesi gerekir" kanısına verilen cevaplarla bu soruya verilen cevaplar birbirini tamamen destekler niteliktedir. Cezaevlerinde iç ve dış koruma görevinin farklı birimler tarafından yerine getirilmesi yetki ve sorumluluk karışıklığına neden olmakta ve bu sorunun çözümü için bu görevin tek bir birim tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu görevin farklı birimler tarafından yerine getirilmesi kuruluşların sorumluluğunu başkalarına bırakmalarına neden olmaktadır. Her birim kendisinin başarılı olduğunu, sorunların diğer birilerin başarısızlığından kaynaklandığını ile sürmektedir. Bir anlamda suçu başkalarına yükleyerek sorumluluktan kaçmaktadırlar. Ayrıca birimler birbirlerinin yetki alanlarına müdahale etmekte ya da tersi bir şekilde bu görevin kendi alanına girmediğini ileri sürmektedir. Bütün bu karışıklıkların önlenmesi için bu görevin tek bir birim tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir.

Tablo 11: *Personelin "Cezaevi Personeli Üzerinde Hiçbir Baskı (Siyasi, İdari, Terör, Organize Suç Örgütü vs) Bulunmamaktadır"*

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	273	29,6
Az Katılıyorum	216	23,5
Katılıyorum	232	25,2
Çok Katılıyorum	49	5,3
Tamamen Katılıyorum	151	16,4
TOPLAM	921	100,0

Cezaevi personeline "cezaevleri üzerinde idari ve siyasi baskılar bulunmamaktadır" şeklindeki düşünceye ne ölçüde katıldıkları sorulmuş ve yaklaşık personelin üçte birinin bu soruya "hiç katılmadığı" görülmüştür. Türkiye'de cezaevleri konusu hep siyasi malzeme olarak kullanılmıştır. Siyasi iktidarlar bu konuda farklı uygulamalarda bulunmuştur. Örneğin Eskişehir cezaevi birkaç defa açılmış, tamir edilmiş ve tekrar kapatılmıştır. Cezaevleri üzerinde siyasi ve idari baskı bulunmadığı düşüncesine "hiç katılmayanlarla" "az katılanları" birlikte düşündüğümüzde toplam personelin yarısından fazlasının (%53.1) bu kaniya katılmadıkları görülür. Cezaevlerinde her üç

personelden bir tanesi cezaevi yönetimi üzerinde siyasi ve idari baskının bulunduğunu düşünmektedir. Türkiye’de cezaevlerinde yaşanan sorunlar ancak objektif yaklaşımlarla çözülebilir. Bu açıdan cezaevleri konusu üzerindeki her türlü baskı bir şekilde engellenmelidir.

Tablo 12: *Personelin Güvenli Bir Çalışma Ortamına Sahip Olma Konusundaki Düşüncelerinin Dağılımı*

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	62	6,7
Az Katılıyorum	78	8,5
Katılıyorum	155	16,8
Çok Katılıyorum	118	12,8
Tamamen Katılıyorum	508	55,2
TOPLAM	921	100,0

Cezaevlerinde personelden kaynaklanan sorunlar anlatılırken cezaevlerindeki çalışma ortamlarının güvenliği konusundan da bahsedilmiştir. Cezaevlerinde güvenli bir ortamın olup olmadığı hem mahkumlar hem de personel açısından önemlidir. Cezaevleri toplumda suçlu olarak tanımlanan ve en çok problem oluşturan insanların kaldıkları yer olduğu için burada görev yapan personelin güvenli bir ortamda çalışması oldukça önemlidir. Cezaevi personeli ile araştırmacının yaptığı ikili görüşmelerde özellikle tehlikeli suçlu olarak tanımlanan kişilerin personeli tehdit ettikleri ve bazı yasadışı işleri yapmağa zorladıkları düşünceleri dile getirilmiştir. Özellikle mafya diye tanımlanan organize suç örgütleri ve terör örgütü üyeleri cezaevi personelinin güvenli bir ortamda çalışması açısından tehditler oluşturmaktadır. Güvenli bir çalışma ortamına sahip olmayan personelden görevini gereği gibi yerine getirmesini beklemek doğru değildir.

Personele “cezaevi personelinin güvenli bir çalışma ortamına sahip olmadığı şeklindeki” düşünceye ne ölçüde katılıp katılmadıkları sorulmuş ve personelin yarısından fazlası %55.2’si güvenli bir çalışma ortamına sahip olmadıklarını belirtmiştir. Personelin %55.2’si personelin güvenli bir çalışma ortamına sahip olmadığı düşüncesine “tamamen katılıyorum” cevabını verirken %12.8’ide “çok katılıyorum”, %16.8’ide “katılıyorum” şeklinde cevap vererek bu düşünceyi desteklediklerini ortaya koymuşlardır. “Hiç katılmıyorum” ve “az katılıyorum” cevabını veren personelin oranları oldukça düşüktür. “Hiç katılmıyorum” diyenlerin oranı % 6.7 iken “az katılıyorum” diyenlerin oranı %8.5’dir.

Cezaevlerinde güvenli bir çalışma ortamının sağlanması hem cezaevlerinin fiziki yapısı ile hem de cezaevi personeli ile ilgili bir sorundur. Cezaevlerinde personelin başarılı bir şekilde çalışmasını sağlamak için her şeyden önce güvenli bir çalışma ortamının sağlanması gerekir. Cezaevlerinde görev yapan personelin büyük çoğunluğunun (tamamen katılıyorum, çok

katılıyorum cevabını verenlerin toplamı %78) güvenli bir çalışma ortamına sahip olmadıklarını söylemeleri yetkililerin dikkatle üzerine de durması gereken bir konudur. Bu açıklamalardan sonra hangi tip cezaevlerinde bu sorunun ne ölçüde görüldüğü sorusu akla gelebilir. Bu konu ile ilgili ayrıntılı açıklamalar çapraz sonuçların yer aldığı bir sonraki bölümde ele alınmaktadır. (Tablo18)

Tablo 13: Personelin "Cezaevlerinin İç ve Dış Koruma Görevinin Tek Bir Birim Tarafından Yerine Getirilmesi Gerekliği" ile İlgili Düşüncelerinin Dağılımı

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	43	4,7
Az Katılıyorum	12	1,3
Katılıyorum	93	10,1
Çok Katılıyorum	118	12,8
Tamamen Katılıyorum	655	71,1
TOPLAM	921	100

Cezaevlerinde iç ve dış koruma görevlerinin farklı birimler tarafından yerine getirilmesi sorunun giderilmesi için personele bu iki görevin tek bir birim tarafından yerine getirilmesi gerektiği konusu sorulmuştur. Personelin büyük çoğunluğu bu düşünceye tamamen katıldığını söylemektedir. Personelin % 71.1'i bu düşünceye "tamamen katılmakta", % 12.8'i "çok katılmakta" ve % 10.1'i ise "katıldığını" belirtmektedir. Personelin sadece % 4.7'si gibi çok düşük bir oranı bu düşünceye "hiç katılmadığını" söylemektedir. Cezaevlerindeki sorunları birebir olarak yaşayan personelin bu konudaki cevapları oldukça dikkat çekicidir.

Cezaevlerinde bu görevin tek bir birim tarafından yerine getirilmesi konusunda hem personel hem de bu konuyla ilgilenen akademisyenler, savcılar, adalet bakanlığı yetkilileri benzer kanaati paylaşmaktadır.

Tablo14: Personelin "Herhangi Bir Sorunu Olduğunda Yönetimle Kolayca İletişim Kurabilmektedir" Düşüncesi ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	436	47,3
Az Katılıyorum	163	17,6
Katılıyorum	122	13,2

Çok Katılıyorum	49	5,3
Tamamen Katılıyorum	151	16,4
TOPLAM	921	100,0

İletişim bir mesajın uygun vasıtalarla istenilen kişiye ulaştırılması işlemine verilen isimdir. Eğer personel kendi ya da kurumla ilgili sorunlarını biçimsel yollardan üstlerine iletemezlerse bu ihtiyaçlarını farklı yollardan karşılamayı deneyeceklerdir. İletişim personelin sorunlarının giderilmesinde en önemli araçlardan biridir. Bu yüzden örgütlerde özellikle üst kademe yöneticileri astlarının kendilerine şikayet ve isteklerini kolayca iletebilecekleri biçimsel kanallar oluşturulmalıdır. Yönetim bu konuda aşırı duyarlı olmalı astların sorunlarını öncelikle kendilerine anlatmalarına imkan hazırlamalıdır. Bu soruda da personele kendi ya da kurumla ilgili herhangi bir sorunu olduğunda yönetimle kolayca iletişim kurup kuramadıkları sorulmuştur. Personelin %64.4 gibi büyük çoğunluğu yönetimle kolayca iletişim kuramadığını söylemektedir. Kendisi ya da kurumla ilgili bir sorun olduğunda yönetimle kolayca iletişim kurabildiğini söyleyenlerin oranı ise %34.9 dur. Tablodan çıkan sonuç bu örgütlerde iletişim konusunda sorunların yaşandığıdır. İletişim kuramamanın çok değişik nedenleri olabilir. İletişim sorunu personelden, yönetimden ve iletişim kanallarındaki eksikliklerden kaynaklanabilir. Önemli bir sorun olarak karşımıza çıkan iletişim sorununun öncelikle hangi nedenden kaynaklandığı tespit edilmeli ve bir an önce çözüme kavuşturulmalıdır.

Tablo 15: *Personelin “Cezaevi Personeli Karar Alma Sürecine Katılmaktadır” Görüşü İle İlgili Düşüncelerinin Dağılımı*

Seçenekler	Sayı	Yüzde
Hiç Katılmıyorum	536	58,1
Az Katılıyorum	160	17,3
Katılıyorum	125	13,5
Çok Katılıyorum	49	5,3
Tamamen Katılıyorum	51	5,5
TOPLAM	921	100,0

Kararlara katılma personelin alınan kararlara uymasını sağlamada en önemli etkenlerden bir tanesidir. Kararların alınmasında kendi katkılarının bulunması doğrudan doğruya onlara uyumu kolaylaştırıcı bir etmendir. İnsanlar alınma süreçlerinde katkılarının bulunduğu kararlara uymada katkılarının bulunmadığı kararlara oranla daha hassas davranmaktadırlar. Günümüz modern yönetim anlayışında kararlara katılma üzerinde en çok durulan konulardan bir tanesidir. Karar alınırken ilgili personele sorulması ve en azından onların görüşlerinin alınması örgütsel amaçların benimsemesinde çok etkilidir. Tablo 15’te yer alan bilgiler personelin karar alma sürecinde çok fazla etkili olmadığını göstermektedir. Personelin vermiş olduğu cevapların büyük

çoğunluğu onların karar alma sürecine etkileri olmadığı yönündedir. Personelin sadece %24.3'ü karar alma sürecine katıldığını göstermektedir. Dört personelden üç tanesinin karar alma sürecine katılmadıklarını söylemesi sorunun büyüklüğünü açık bir şekilde göstermektedir. Personelden hep yönetimin almış olduğu kararlara uymalarının beklenmesi örgütsel amaçlara ulaşmada olumsuzluklara neden olacaktır. Özellikle de suçlu insanları ıslah ederek yeniden topluma kazandıracak personelin kararlara katılması sağlanmalıdır.

Çalışmanın bu bölümünde personele sorulan sorular arasındaki çapraz ilişkileri gösteren tablolar yer almaktadır.

Tablo 16: Cezaevi Tipi ile Personelin Denetim Görevi Arasındaki İlişki

Denetleme C.E Tipi	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
A Tipi	21	21	33	22	52	149
B tipi	20	15	14	5	15	66
C tipi	13	11	18	5	15	58
E tipi	61	42	80	7	57	247
K tipi	10	19	45	7	45	126
Hususi tip	27	13	33	4	10	87
350 kişilik tip	22	15	47	5	27	116
500 kişilik tip	12	19	21	4	16	72
Toplam	186	155	291	52	237	921

$$X^2=89.033 > 48.278 \quad p=0,000 < p=0.05$$

“Yönetimin cezaevini yeterli bir şekilde denetlediği düşüncesine” cezaevi personelinin % 20.2’si hiç katılmamaktadır. Cezaevi personelinin % 16.8’i ise bu düşünceye “az katıldıklarını” belirtmektedirler. Yüzde dağılımlarının yer aldığı birinci bölümdeki Tablo 9’da görüldüğü gibi bu düşünceye tamamen katıldığını söyleyen mahkumların oranı % 25.7’dir. Acaba hangi tip cezaevi personeli yönetimin cezaevlerini yeterli ve sürekli denetlediği düşüncesine hangi oranda katılmaktadır? Verilen cevaplar arasında cezaevi tipleri açısından aralarında farklar var mıdır? Bu sorulara cevap vermek için cezaevi tipi ile cezaevlerinin yeterli ve sürekli bir biçimde denetlendiği düşüncesi arasındaki çapraz tabloya bakmak gerekmektedir. Bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

A tipi küçük ilçe cezaevlerinde bu düşünceye tamamen katıldığını söyleyenlerin oranı % 34.8’dir. B tipi cezaevlerinde % 22.7, C tipi cezaevlerinde % 25.8, E tipi cezaevlerinde ise % 23 oranındaki mahkum bu düşünceye tamamen katılmaktadır. K tipi cezaevlerinde personelin % 35’i hususi tip cezaevlerindeki personelin % 8.7’si, 350 kişilik cezaevlerindeki personelin % 23.2’si ve 500 kişilik cezaevlerindeki personelin ise % 22’si

yönetimin sürekli ve yeterli bir biçimde cezaevlerini denetlediğini düşünmektedir.

Küçük cezaevlerinin denetlenmesinin daha kolay olduğu düşüncesi doğru olmakla birlikte cezaevi personelinin verdiği cevaplar bu şekilde kesin bir ayırım yapmanın doğru olmadığını ortaya koymaktadır. Kapasiteleri çok farklı cezaevlerinde görev yapan personelin verdikleri cevaplar arasında pozitif ya da negatif bir ilişkinin olduğunu söylemek zordur. Cezaevlerinde denetim fonksiyonunun gereği gibi yerine getirilmesinde cezaevinin nüfusu önemli olmakla birlikte tek etken değildir. Personelin niteliği, mimari yapı, teknik donanım vs. gibi bir çok etmen denetim fonksiyonunun yerine getirilmesinde etkili olmaktadır. Bu yüzden “küçük cezaevleri iyi denetlenirken büyük cezaevleri ise iyi denetlenmemektedir” şeklindeki bir hipotez doğru olmamaktadır.

Cezaevleri yeterli ve sürekli bir biçimde denetlenmektedir düşüncesine “hiç katılmıyorum” şeklinde cevap verenlerin oranı; A tipi cezaevlerinde % 14, B tipi cezaevlerinde % 30.3, C tipi cezaevlerinde % 22.4, E tipi cezaevlerinde % 24.6, K tipi cezaevlerinde % 12.6, Hususi tip cezaevlerinde % 31, 350 kişilik cezaevlerinde % 18.9 ve 500 kişilik cezaevlerinde % 16.6’dır. Cezaevi tipine göre bu düşünceye katılmayanların dağılımına bakıldığında karşımıza çıkan sonuç yukarıdaki kanıyı desteklemektedir.

Tablo 17: Cezaevi Tipi İle Personelin İç ve Dış Koruma Görevinin Farklı Birimler Tarafından Yerine Getirilmesinin Yetki ve Sorumluluk Karışıklığına Neden Olduğu Düşüncesi Arasındaki İlişki

İç ve Dış Kor CE. Tipi	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
A Tipi	6	7	15	31	90	149
B tipi	6	5	6	9	40	66
C tipi	5	5	6	5	36	58
E tipi	14	7	55	22	149	247
K tipi	5	8	23	11	79	126
Hususi tip	5	5	12	17	48	87
350 kişilik tip	11	5	35	7	58	116
500 kişilik tip	5	5	6	10	46	72
Toplam	57	47	158	112	546	921

$$X^2=61.095 > .48.278 \quad p=0,000 < p=0.05 '$$

Bilindiği gibi cezaevlerinin iç güvendiğinden infaz koruma memurları, dış güvenliğinden ise jandarma personeli sorumludur. Cezaevlerinin iç ve dış güvenliğinin farklı birimler tarafından yerine getirilmesi yetki ve sorumluluk karışıklığına neden olmaktadır. Cezaevi personeline cezaevlerinin iç ve dış koruma görevinin farklı birimler tarafından yerine getirilmesinin yetki ve sorumluluk karışıklığına neden olduğu düşüncesine ne ölçüde katılıp katılmadıklarının sorulduğu ve yüzde dağılımların yer aldığı bölümdeki Tablo 10'da personelin % 60'nın bu düşünceye "tamamen katıldığı" görülmektedir. Bu sonuçlar cezaevlerinin iç ve dış koruma görevinin farklı birimler tarafından yerine getirilmesinin önemli bir sorun olduğunu göstermektedir. Yalnız bu noktada karşımıza hangi tip cezaevlerinde bu sorun daha fazla yaşanmaktadır ya da cezaevi tipi ile bu düşünce arasında bir ilişki var mıdır? sorusu gelmektedir. Bu soruları cevaplamak için bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmiş ve cevaplar Tablo 17'de verilmiştir.

Hemen hemen bütün tip cezaevlerinde kalan personelin büyük çoğunluğu bu düşünceye tamamen katılmaktadır. A tipi cezaevlerindeki personelin % 60.4'ü, B tipi cezaevlerindeki personelin % 60.6'sı, C tipi cezaevlerindeki personelin % 62.6'sı, E tipi cezaevlerindeki personelin % 60.3'ü, K tipi cezaevlerindeki personelin % 62.6'sı, Hususi tip cezaevindeki personelin % 55.1'i, 350 kişilik cezaevindeki personelin % 50'si ve 500 kişilik cezaevindeki personelin % 63.8'i cezaevlerinin iç dış koruma görevinin farklı birimler tarafından yerine getirilmesinin yetki ve sorumluluk karışıklığına neden olduğunu düşünmektedir. Bu oranlara "çok katılıyorum" şeklinde cevap verenleri de eklediğimizde toplam personelin ortalama % 71.9'unun bu şekilde düşündüğü görülür. Bu soruya "hiç katılmıyorum" şeklinde cevap verenlerin oranları da cezaevi tipine göre çok farklı değildir. Bu düşünceye "hiç katılmadığını" söyleyen personelin toplam oranı %7.5'tir. Cezaevi tiplerine göre hiç katılmıyorum şeklinde cevap verenlerin oranı şöyledir. A tipi

cezaevlerindeki personelin %4'ü, B tipi cezaevlerindeki personelin % 9'u, C tipi cezaevlerindeki personelin % 8.6'sı, E tipi cezaevlerindeki personelin % 5.6'sı, K tipi cezaevlerindeki personelin % 3.9'u, Hususi tip cezaevindeki personelin % 5.7'si, 350 kişilik cezaevindeki personelin % 9.4'ü ve 500 kişilik cezaevindeki personelin % 6.9'u çalışma ortamlarının güvenli olmadığını söylemektedirler. Tabloda yer alan düşünceler araştırmacının hipotezini destekler nitelikte bütün tip cezaevlerinde iç ve dış koruma konusunda problemler yaşandığını ve bu sorunun bir an önce çözülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Cezaevlerindeki en önemli görevlerden bir tanesi iç ve dış koruma görevidir. Bu görevin gereği gibi yerine getirilmemesi beraberinde bir çok sorunlara neden olacaktır. Aramalarda cezaevlerinden çıkan yasa dışı malzemeler bunun en önemli göstergesidir. Silahtan cep telefonuna, uyuşturucudan illegal bildirimlere kadar her türlü yasak maddenin ceza evlerine girişinin engellenmesinde bu konu oldukça önemlidir. Bu sorun cezaevlerinde cezaevi tipi farklı olmaksızın hepsinde ortak olarak yaşanan bir sorundur.

Tablo 18. Çalışma Ortamının Güvenliği ile Cezaevi Tipi Arasındaki İlişki

Güv. Çış. Ort Ce. Tipi	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
A tipi	5	8	27	43	69	149
B tipi	3	6	7	6	44	66
C tipi	4	6	14	3	31	58
E tipi	20	17	37	25	148	247
K tipi	18	19	21	15	53	126
Hususi tip	4	9	17	13	44	87
350 kişilik tip	9	11	16	7	73	116
500 kişilik tip	2	2	16	6	46	72
Toplam	62	78	155	118	508	921

$$\chi^2=91.064 > 48.278 \quad p=0.000 < p=0.05$$

Cezaevi personeli görevini yerine getirirken güvenli bir ortamda çalışmakta mıdır? "Cezaevi personeli güvenli bir çalışma ortamına sahip değildir" kanısına verilen cevapların yüzde dağılımlarının açıklandığı birinci bölümdeki Tablo 12'de personelin % 55.2'si bu fikre "tamamen katıldığını", % 12.8'i "çok katıldığını" ve % 16.8'i de "katıldığını" belirtmişlerdir. Burada da cezaevi tipleri ile personelin güvenli bir ortamda çalıştıkları düşüncesi arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmaktadır. Değişik cezaevi tipinde çalışma ortamlarının güvenliği açısından farklar var mıdır? Cezaevi tipi ile güvenli bir çalışma ortamına sahip olmama düşüncesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Cezaevi personelinin çalışma ortamının güvenliği konusunda verdikleri cevapların cezaevi tipleri açısından çok farklı olmadığı görülmektedir. Bütün tip cezaevlerindeki personelin çoğunluğu bu konuda benzer düşüncelere sahiptir. A

tipi cezaevindeki personelin % 46.3'ü, B tipi cezaevindeki personelin % 66.'sı, C tipi cezaevindeki personelin % 53'ü , E tipi cezaevindeki personelin % 59'u, K tipi cezaevindeki personelin % 42'si, Hususi tip cezaevindeki personelin % 50.5'i, 350 kişilik cezaevindeki personelin % 62.9'u ve 500 kişilik cezaevindeki personelin % 63.8'i çalışma ortamlarının güvenli olmadığı düşüncesine tamamen katılmaktadır. Bu düşünceye hiç katılmayanların oranları da cezaevi tiplerine göre benzer şekilde birbirlerine oldukça yakındır. Hiç katılmıyorum diyenlerin toplam oranı % 7.8'dir. Bütün cezaevi tiplerinde bu oran % 10'un altındadır. Bu açıklamalardan hareketle bütün cezaevi tiplerinde personelin çalışma ortamının güvenli olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo19: Personelin Görevi ile Cezaevlerinin Yeterli Bir Şekilde Denetlendiği Düşüncesi Arasındaki İlişki

Denetim Pers. Görevi	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
Müd. Müd Yrd.	5	5	19	5	5	31
İnfaz Kor Memuru	176	136	255	44	211	822
Sağlık Görevlisi	1	7	5	5	11	29
Eğitici	5	5	6	3	5	24
Psklg-Sos Çalışmacı	2	5	6	-	2	15
Toplam	186	155	291	52	237	921

$$X^2=45.168 > 31.999 \quad p=0,000 < p=0.05$$

Cezaevlerinde denetim görevini daha çok infaz koruma memurları yerine getirmektedir. Denetleme yönetimin en önemli fonksiyonları arasında yer almaktadır. Yönetimin denetleme fonksiyonu bütün örgütlerde önemli olmakla birlikte cezaevlerinin yapısı gereği daha da önem kazanmaktadır. Cezaevleri sürekli olarak denetim altında bulundurulması gereken yerlerdir. Daha önceki açıklamalarımızda cezaevinin denetlenmesi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Cezaevlerinin denetlenmesi konusunda cezaevi görevlileri nasıl düşünmektedir. Görevli personel arasında bu konu hakkında düşünce farklılıkları var mıdır? Bu amaçla cezaevi personelinin görevi ile bu düşüncesi arasındaki çapraz ilişkiler Tablo 19'da verilmiştir. Bu konuda eğitici, sağlık görevlileri, psikolog ve sosyal çalışmacıların düşüncesinden çok infaz koruma memurlarının düşünceleri önemlidir. Cezaevlerinde denetim görevini büyük ölçüde bu görevliler yerine getirmektedir.

İnfaz koruma memurlarının % 21.4'ü cezaevlerinin yeterli bir şekilde denetlendiğini düşünmemektedir. Buna karşılık % 25.6'sı ise cezaevlerinin yeterli bir şekilde denetlendiği düşüncesine tamamen katılmaktadır. Çok katılıyorum diyenlerle bu oran % 31.0'e çıkmaktadır. Her beş infaz koruma memurundan bir tanesinin cezaevlerinin yeterli bir şekilde denetlenmediğini söylemesi yönetimin denetim görevini yerine getirmede eksikliklerinin bulunduğunu göstermektedir. Cezaevlerindeki müdür- müdür yardımcılarını ile eğitimcilerin verdikleri cevaplar şöyledir. Müdür -müdür yardımcılarının % 16'sı eğitimcilerin ise % 20.8'i cezaevlerinin yeterli bir şekilde denetlendiği

düşüncesine hiç katılmamaktadır. Müdür yardımcılarının % 22.5'i ile eğitimcilerin % 20.8'i bu düşünceye tamamen katılmaktadır. Bu sonuçların infaz koruma memurlarının verdikleri cevaplardan çok farklı olduğu söylenemez. Cezaevlerinde bütün personel bu konuda benzer şekilde düşünmektedir.

Tablo 20: *Personelin Aldığı Ücretlerle Bu Ücretlerin Yeterliliği Konusundaki Düşüncesi Arasındaki İlişki*

Ücret-Yeterliliği Aylık Ücret	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam
150-250 Milyon TL	708	32	16	5	6	781
251-350 Milyon TL	68	5	5	5	5	88
351-450 Milyon TL	14	5	5	5	5	34
451-600 Milyon TL	12	6	6	5	5	15
Toplam	850	40	17	2	12	921

$$X^2=61.525 > 30.577 \quad p=0,000 < p=0.05$$

Cezaevi personeli ile araştırmacının yaptığı ikili görüşmelerde en çok dile getirilen konulardan bir tanesi onların ekonomik durumları ile ilgilidir. Cezaevlerinde personelin aldığı ücretle bu ücretlerin onların ihtiyaçlarına yeterli olduğu düşüncesi arasındaki çapraz ilişki tablo 20'de yer almaktadır.

Personelin büyük çoğunluğunun (% 84.8) aldığı ücretin 150-250 milyon lira arasında olduğu ve bu ücreti alan personelin ise % 77.2'sinin aldıkları ücreti yetersiz bulduğu görülmektedir. Toplam personelin ise % 92.2'si bu şekilde düşünmektedir. Cezaevlerinde görev yapan personelin özellikle ekonomik açıdan sıkıntı içinde bulunması, mahkumların onlar üzerinde ekonomik açıdan baskı kurmalarında etkili olmaktadır. Personelin ekonomik sorunları bir an önce çözülmeli, yaptıkları görev itibarıyla sürekli olarak değişik baskılar (rüşvet teklifi vs.) altında bulunan cezaevi görevlilerinin maaşları konusunda düzenlemeler yapılmalıdır.

VII.Sonuç ve Değerlendirme

Türkiye'de ceza infaz kurumlarında hükümlü ve tutukluların cezaevlerine kabulünden tahliye zamanına kadar geçen süre içindeki bütün faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde personelden kaynaklanan sorunlar bulunmaktadır. Türkiye'de ceza infaz kurumlarındaki personel hem nicelik hem de nitelik açısından yetersiz durumdadır.

Türkiye'de ceza infaz kurumlarındaki personeli ile ilgili sorunları üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar personelin seçimi, personelin eğitimi ve personelin denetlenmesi sorunlarıdır. Personel alımlarında siyasi, ideolojik vs gibi etkiler yüzünden görevi en iyi şekilde yerine getirecek insanlar istihdam edilememektedir. Personelin seçimi personel politikası içinde en önemli noktadır. Görevi en iyi şekilde yerine getirecek insanların istihdam edilmesi personelden kaynaklanan sorunların giderilmesinde en önemli aşamadır. Ceza infaz kurumu personeli daha çok bu amaçla açılmış bulunan eğitim kurumlarından seçilmelidir. Bu amaçla Türkiye'de Sağlık Meslek

Liseleri uygulamasında olduğu gibi Adalet Meslek Liselerinin sayısı artırılmalıdır.

Ceza infaz kurumlarında personelden kaynaklanan sorunların giderilmesi için özellikle infaz koruma memurlarının istihdamı ile ilgili olarak lise mezunu gençler arasından yazılı ve sözlü sınavlarla adaylar seçilmelidir. Bu adayların seçiminde cezaevlerinin diğer kamu kuruluşlarından farklılığı ve kendine ait özellikleri dikkate alınarak özel testlerin uygulanması gerekmektedir. Bu testler arasında özellikle psikolojik testler önemli bir yere sahiptir. Toplum içinde en sorunlu kişilerin muhafaza ve ıslahı konularında görev yapmak diğer kamu örgütlerinde çalışmaktan oldukça farklıdır. Cezaevlerinde çalışan personelin seçiminde de bu özellikler dikkate alınmalıdır. Adayların özellikleri tespit edilirken de objektif kurallara göre hazırlanmış olan sorular sorulmalıdır.

Seçilen bu görevliler bölgesel düzeyde kurulacak eğitim merkezlerinde ya da bu amaçla kurulmuş yüksekokul ya da benzeri bir kuruluştaki belli dönemlerde eğitime tabi tutulmalıdır. Bu eğitim sürecinde adaylara, göreve fiili olarak başladıklarında karşılaşacakları bütün durumlarla ilgili teorik ve pratik bilgiler verilmelidir. Eğitim süreci sonunda başarılı olan adaylar göreve atanmalıdırlar. Bu dönemde adaylar örnek olarak seçilen cezaevlerinde pratik uygulamalara katılmalıdır. Özellikle infaz koruma memurları bölgesel düzeyde kurulan eğitim merkezlerinde hizmet içi eğitime tabi tutulmalıdır. Hizmet içi eğitim programları içinde mesleki bilgilerin yanında hukuk ve insan hakları konularında da eğitim verilmelidir.

Cezaevlerinin yönetiminden sorumlu cezaevi müdürlerinin seçimi ve eğitimi için özel yöntemler uygulanmalıdır. Cezaevlerinde müdür olarak istihdam edilecek görevliler özellikle hukuk ve yönetim branşlarında eğitim almalıdır. Cezaevlerine müdür seçilirken hem kurum içinden uzun süre görev yaparak pratik uygulamaların sonucu kendisini ispatlamış infaz görevlileri arasından hem de bu alanlarda eğitim görmüş üniversite mezunları arasından yapılacak sınavla eleman seçilmelidir. Özellikle mesleğe yeni başlayacak olan müdür adayları için Ankara'da Hakim ve Savcı adaylarının gördüğü eğitime benzer şekilde akademisyenlerden ve uygulamanın içinden gelen tecrübeli insanlardan eğitim alması sağlanmalıdır. Genç adaylar bu eğitimlerde başarı düzeylerine göre sınıflandırılmalı başarısız olanlar elenmelidir. Başarılı olan adaylar önce müdür yardımcısı olarak daha sonra da müdür olarak atanmalıdır. Şu anda müdür olarak görev yapanlar için de periyodik olarak hizmetlerin aksamasına neden olmayacak şekilde hizmet içi eğitim uygulanmalıdır. Bu eğitimlerde müdürlere özellikle yeni gelişmelerle ilgili bilgiler verilmeli bu konuda örnek alınabilecek uygulamalar dikkate alınmalıdır. Başarılı olanlar da ödüllendirilmelidir. Hizmet içi eğitimin bir angarya olarak görülmemesi için teşvik edici tedbirler alınmalıdır. Bunun içinde görülecek eğitimin onlara pratik olarak faydalı olmaları sağlanmalıdır.

Türkiye'de Hakim ve Savcılar dışında cezaevi müdürü, infaz koruma memurları ve cezaevlerinde görevli diğer personeli yetiştirecek okullar bulunmamaktadır. Cezaevlerinde istihdam edilmek üzere personel yetiştirmek amacıyla sayısı iki adet olmak üzere Gümüşhane ve Ankara illerinde Adalet Meslek Lisesi bulunmaktadır. Yalnız bu liselerden mezun öğrencilerden son 15 yıl içinde hiçbir tanesi cezaevlerinde görev almamıştır. Bu öğrenciler daha çok üniversite eğitimi görmeyi tercih etmektedir. Bu okulların kuruluş amaçları arasında ceza infaz kurumlarına personel yetiştirmek düşüncesi olmakla birlikte uygulamada böyle olmadığı görülmektedir.

Cezaevi personeli istisnalar olmakla birlikte hizmet içi eğitim yoluyla da çok fazla eğitilememektedir. Hizmet içi eğitim uygulamaları kısa süreli veya dönemlik kurslar şeklinde yapılmakta, göreve alınırken nitelik yönünden yetersiz personelin eğitilmesi mümkün olmamaktadır. Türkiye'de özellikle terör ve organize suç örgütleri mensubu hükümlü ve tutuklu sayısının artması karşısında cezaevi personelinin niteliklerinin artırılması konusu daha da önem kazanmaktadır. Artık hükümlü ve tutukluların profili değişmiştir. Özellikle terör ve organize suç örgütü üyelerinin ıslah edilerek toplumda en azından zararsız bir birey olarak yeniden kazandırılması eğitim düzeyi oldukça yüksek personelin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Ancak bu sayede bu tür hükümlü ve tutuklular topluma yeniden kazandırılabilir. Yoksa bu tür kişiler ıslah olmak yerine suç işleme eğilimi daha da artan bireyler durumuna gelmektedir. Cezaevi personelinin bu tür suçluları ıslah etmede yetersizliği yanında zaman zaman değişik sebeplerden dolayı onların etkisinde kaldıkları da görülmektedir. Bu sebepler arasında tehdit, korkutma, rüşvet ve ideolojik yakınlık vs gibi noktalar yer almaktadır. Resmi olarak adları infaz koruma memuru olan gardiyanlar düşük maaşla çalışan, genellikle cezaevlerinin yakın çevrelerinde oturan kişilerdir. Mahkumlarla görüşmeğe gelenler bu gardiyanları, onların ailelerini, yakınlarını tehdit etmektedir. Hiçbir koruması olmayan bu kişiler cezaevlerinde bulunan suçluların emrine girmeğe zorlanmaktadır.

Cezaevlerinde özellikle ıslah programlarını uygulamak amacıyla özel eğitilmiş personel eksikliği söz konusudur. Cezaevlerinde psikolog, sosyolog, kriminolog, antropolog, eğitmen ve psikiyatr gibi konularında uzman personele ihtiyaç vardır. İstihdam edilmiş olan bu tür personele de meslekî yönden gelişmeleri için yüksek lisans, doktora gibi lisans üstü eğitim imkanları sunulmalıdır. Cezaevlerinde görev yapan personel niceliksel olarak da yetersizdir. Hükümlülerin topluma kazandırılmasında önemli görevler yüklenmiş bulunan cezaevlerindeki öğretmen, psikolog ve sosyologlara ayrılan kadrolardan bir çoğu boş durmaktadır. Cezaevlerinde bu alanlarla ilgili olarak toplam 554 adet boş kadro bulunmaktadır. Bunlardan 114 adeti sosyolog, 118 adeti psikolog ve 312 tanesi de öğretmen kadrosudur.ⁱⁱ

Cezaevlerinde hükümlülerin topluma kazandırılması konusu ile en çok ilgilenen kişiler cezaevi öğretmenleridir. Cezaevlerinde eğitim yapacak olan öğretmenlerin toplumun en problemlili insanlarını eğitecekleri için özel olarak

seçilmeleri gerekmektedir. Cezaevlerinde görev yapan öğretmen ve psikologlar günlerinin büyük bir bölümünü cinayet işleyen, hırsızlık yapan vs. suçlularla geçirmekte onlara okuma yazma öğretmekte, tiyatro çalışmaları yaptırmakta onların sorunlarını dinlemekte ve çözümler üretmektedir.

Cezaevlerinde güvenlik, yönetim ve ıslah konularında olmak üzere üç farklı alanda personel istihdam edilmektedir. Her görevli kendi alanı ile ilgili olarak hizmet içi eğitimine tabi tutulmalıdır.

Ceza infaz kurumlarında nitelikli elemanların istihdam edilmelerini sağlamak için bu görevleri cazip hale getirmek gerekmektedir. Bunun içinde özellikle bu görevleri yerine getirenlerin ekonomik durumları düzeltilmelidir. Bu düzenleme yapılmadığı takdirde nitelikli elemanları bu alanlarda istihdam etmek mümkün olmayacaktır.

Cezaevlerinde denetim ve güvenlik konusunda yaşanan sorunları giderebilmek için öncelikle içi ve dış koruma görevlerinin tek bir birim tarafından yerine getirilmesi gerekmektedir. İç güvenliğinin Adalet Bakanlığı personeli olan infaz koruma memurları dış güvenliğinin ise Jandarma personeli tarafından yerine getirilmesi görev ve yetki çatışması doğurmaktadır.

Ayrıca cezaevlerinde özellikle tehlikeli suçlu olarak tanımlanan suçlular için oda sistemine geçilmeli ve koğuş sistemi içinde yaşanan olumsuzluklar giderilmelidir.

Hem cezaevi personeli hem de mahkumlar üzerindeki her türlü baskı kaldırılmalı özellikle infaz koruma memurlarının görevlerini rahat bir ortamda yapmaları sağlanmalıdır.

Mahkumların ıslah edilerek yeniden topluma kazandırılması konusu sadece mahkumiyet süresi ile sınırlandırılmamalı, mahkumlar tahliye olduktan sonra da özellikle ekonomik ve psikolojik açıdan desteklenmelidir.

Kaynaklar

Ataklı, Can. (1999), "Gardiyanlar Ne Yapsın", *Sabah*, 04-10-1999.

Fişek, kurthan. (1979), Yönetim, AÜ.SBF, Yay.

Shuford John A ve Spencer Harrielt . (1999), "Experimental Conflict Resolution For Prison Staff", *Corrections Today*, Dec.1999.

Öktener, Aslı. (2000), "Suçun Üstesinden Eğitim Gelir", *Milliyet*. 28-06-2000.

Seyidoğlu. Halil.(1995), Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, İstanbul: Güzem Yayınları.

Simon, Herbert A, Donald W Smitburg, Victor A Thompson. (1985),

Kamu Yönetimi, Çev. Cemal Mıhçıoğlu, AÜ. SBF, Yay.

Tezbaşaran A Ata. (1996), Likert Tipi Örnek Geliştirme Klavuzu, Ankara: Psikologlar Derneği Yay.

Tortop Nuri, Burhan Aykaç, Eyüp G.İspir.(1993), Yönetim Bilimi.

Ankara: Yargı Yay. www.adalet.gov.tr.23-09-2001

ⁱ Adalet İstatistikleri. www.adalet.gov.tr. 21/04/2001

* A Ata Tezbaşaran, Likert Tipi Örnek Geliştirme Klavuzu, Ankara: Psikologlar Derneği Yay, 1996.s.9.

* Bu miktarlar Mayıs 2001 tarihi itibariyle geçerli olan ücretlerdir.

* Araştırmacı, cezaevlerinde görevli personelle yaptığı ikili görüşmelerde cezaevinde görev yapan ve aldığı ücretin azlığında şikayetçi olan bazı personelin mahkumlara özendiği, mahkumların kendilerine oranla daha iyi beslendiği düşüncesiyle onları kışkandırdığı izlenimi edinmiştir.

ⁱⁱ www.adalet.gov.tr. 23-09-2001