

## Adliye Çalışanlarının Performanslarının Artırılmasında Sürekli İyileştirme

Baki Yiğit ÇAKMAKKAYA<sup>1</sup>

Teoman AKPINAR<sup>2</sup>

<sup>1</sup>C.Savcısı, yigiticakmakaya@gmail.com

<sup>2</sup>Doç.Dr., takpinar@nku.edu.tr

**Özet:** Yargılama faaliyetlerinin sürdürülmesinde hedeflenen yüksek performans, adalete olan inanç ve güvenin arzu edilen seviyeye ulaşması sadece hakim ve savcılar değil yardımcı personelin de sürece donanımlı ve etkin katılımıyla mümkündür. Yardımcı personelin yargılama sürecindeki rolünün güçlendirilmesi sistemin baştan aşağı gözden geçirilerek daha yeni yaklaşımların uygulamaya konulmasını gerektirmektedir. Önceki makalelerimizde yargı hizmetlerinin ve yargılamaya ait sürecin toplam kalite yönetimi ilkeleri çerçevesinde değerlendirilmesi yapılmış, yargı ve yargıya ilişkin faaliyetlerin daha nitelikli hale getirilmesi, sürecin kaliteli yürütülmesi için toplam kalite yönetimi uygulamaları adliyeler açısından çözüm önerisi olarak sunulmuştur. Bu çalışmamızda ise konu yazı işleri idari işler müdürleri, zabıt katipleri, mübaşirler, psikolog, pedagoğ ve sosyal çalışmacılar gibi sürecin yardımcı çalışanları özelinde irdelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Adliye çalışanları, zabıt katipleri, sürekli iyileştirme, toplam kalite yönetimi

### Continuous Improvement in Improving The Performance Of Court Employees

**Abstract:** The high performance targeted in the continuation of the judicial activities, the belief and confidence in justice to reach the desired level is possible not only by the judges and prosecutors, but also by the effective participation of the support personnel. Strengthening the role of the support personnel in the trial process requires a thorough review of the system and the introduction of new approaches. In our previous articles, judicial services and judicial process were evaluated within the framework of total quality management principles and the total quality management practices for the quality execution of the process were presented as a solution proposal for the courts. In this study, this issue has been examined in the context of justices' chief executive, administrative managers, clerks, bailiffs, psychologists, pedagogues and social workers.

**Key words:** Court employees, court clerks, continuous improvement, total quality management

#### Giriş

Yargılama faaliyetlerinin sürdürülmesinde hedeflenen yüksek performans, adalete olan inanç ve güvenin arzu edilen seviyeye ulaşması için çeşitli yaklaşımlardan yararlanılması önem arz etmektedir. Bu yaklaşımlardan birisi de toplam kalite yönetimidir. Toplam kalite yönetimi, süreçlere tam katılımın sağlandığı, işin hızlı, etkin ve doğru yapılmasını sağlayan; ölçme ve analiz teknikleri ile hataların azaltıldığı ve/veya önlenildiği, iş akışları ile süreçlerin yönetildiği, çalışan ve vatandaşlardan oluşan hedef kitlenin memnuniyetine odaklı ve sürekli iyileştirmeyi esas alan bir sistemdir.

Adliye çalışanlarının performanslarının toplam kalite yönetimi teknikleri kullanılarak artırılması makalemizin konusunu oluşturmaktadır. Çalışmada adliye çalışanlarının performansını olumsuz etkileyen faktörler ile adliye çalışanlarının performansının artırılmasında çözüm önerisi olarak toplam kalite yönetimi uygulaması irdelenmiştir. Mesleğe kabul sürecinde hizmete uygun adayın belirlenmesi, mesleğe kabulden sonra ise ihtisaslaşma, mesleki teminat, ödül ve ceza sistemi geliştirilmesi, meslek içi eğitim kalitesinin ve sosyal imkanlarının artırılması, adliye çalışanlarının görev tanımlarının güncellenmesi, iş sağlığı ve güvenliği

sistemlerinin kurulması, iletişim çatışmalarının en aza indirilmesi için toplam kalite yönetiminin en önemli unsuru olan sürekli iyileştirme prensibi çerçevesinde yapılabileceklerle ilişkin önerilere yer verilmiştir.

#### 1. Adliye Çalışanlarının Performansını Etkileyen Nedenler

Yapılan araştırmalar bir çalışanın çalışma isteğini; kurumsal tehdit ve korkuların, bürokrasinin, zaman baskısı ve endişenin, kurum içinde birbiri ile çatışan amaç ve mesajların bulunmasının, eğitim eksikliğinin, çalışan ve yöneticiler arasındaki tartışmaların, kurumun kısa ve uzun dönemli amaçları arasındaki çelişkilerin, yönlendirme eksikliğinin, iş yapmak için yetersiz zaman ve kaynağın bulunmasının, yönetimin çalışanlarına ve onların katkılarına değer vermemesinin olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Baltaş, 2013:193).

Yargılama faaliyetlerinin süratle çözümlenmesi toplumda suç işlenmesi veya hukuka aykırı davranış ile kişilerin haklarının ihlali ile oluşan travmayı bir nevi onararak toplumsal barışın korunmasını sağlamaktadır. Bu nedenle "Adalet" doğası gereği

gecikmesinde sakınca bulunan bir hizmettir. Bu süreçte adliyelerde evrak akışının yoğunluğu ve yapılan işlemlerdeki olası hataların disiplin ve adli yönden cezai yaptırımlara maruz kalma olasılığını doğurması adliye çalışanları üzerinde halihazırda bir stres kaynağıdır. Bunun yanında işin yeterli sayıda personel eliyle görülmemesi, mevcut personel arasındaki bilgi ve beceri düzeyindeki farklılıklar nedeni ile daha nitelikli personele daha fazla iş yüklenmesi bu stresi artırmaktadır. Makul iş yükü çalışanları sosyal, fiziksel ve psikolojik yönden olumlu etkilemekte ve refahını yükseltmektedir (Kanten,2012:21). Adliyelerde ağır iş yükü yanında adli hizmetlerin yapısından kaynaklanan olumsuz çalışma koşulları da bulunmaktadır. Toplam kalite yönetimi çerçevesinde inceleyecek olursak adliye hizmet almaya gelen ve Toplam kalite yönetiminin hedef kitesinin dış paydaşları olarak tanımlayabileceğimiz davanın tarafları sonuçta bir hukuki uyuşmazlığın çözümü için adliye bulunmaktadır. Büyük oranda da bir uyuşmazlığın tarafı olarak sürecin nasıl sonuçlanacağı konusunda yüksek kaygı taşımaktadırlar. Bu kişiler olumsuz duygu durumlarını adliye çalışanlarına aktarmakta, çalışanlar üzerinde baskı yaratmaktadır. Ağır iş yükü ve bununla birleşen diğer olumsuz çalışma koşulları çalışanda tükenmişlik sendromuna yol açabilmektedir. Tükenmişlik, kısaca bireylerin ağır iş yükü nedeniyle işlerinin gereğini yerine getirememelerinin sonucu olarak psikolojik yönden yıpranmalarıdır (Tansel, 2015:242; Alga, 2017:102). Tükenmişlik sendromu konusunda çalışmalar yapan Maslach, Freudenberger ve Iwanic'in yaklaşımlarındaki ortak noktalara göre tükenmişlik, duygusal isteklerin yoğun olarak yaşandığı, insanlarla yüz yüze çalışılan ortamlarda çalışanların; uzun süreli çalışma, fiziksel yorgunluk, yıpranma, umutsuzluk ve çaresizlik nedeniyle yapılan işe, diğer çalışanlara ve hayata karşı duyarsızlaşma, karamsar bir ruh haline girme ve kişisel başarısızlık şeklindeki sendromdur. Tükenmişlik, çalışanlarda aşırı sinirli olma ve buna bağlı olarak kızgınlık, yorgunluk, uykusuzluk, umutsuzluk, gerginlik, depresyon, itici olma, eleştiriye kapalı olma şeklindeki fiziksel, biyolojik ve zihinsel belirtilerle ortaya çıkmaktadır. Tükenmişliğin daha ileri derecelerinde ise ülser, migren ve kronik ağrılar şeklindeki belirtiler de görülebilmektedir (Çapulcuoğlu ve Gündüz,2013:13; Özer,2013:5; Ersoy ve Utku, 2001:4, Çakmakkaya vd., 2019:155-156).

Adliye kalem hizmetlerinin yeterli ve nitelikli sayıda çalışan eli ile görülmesi, çalışanların iş bölümlerinin adil ve makul bir şekilde yapılması, işin yapılabilmesi için gerekli araç, gereç ve donanımın seri bir şekilde sağlanması iş yükünü hafifletecek, çalışanların işlemlerinde olası hataları en aza indirecektir.

Toplam kalite yönetimi ilkeleri çerçevesinde ölçme ve analiz teknikleri kullanılarak hataların önlenmesinin sağlanması, personelin nitelikli eğitim alması, tam katılım ilkesi ile personelin adli hizmetlerin verilmesi sürecinde daha etkin rol oynayarak huzurunun artması ile doğru orantılı olarak çalışanların performansları da artacaktır inancındayız.

## 2. Adliye Çalışanlarının Performansının Artırılmasında Toplam Kalite Yönetiminden Nasıl Yararlanılır

Toplam kalite yönetimi, mal ve/veya hizmet üreten organizasyonlarda ürün veya hizmetin kalitesini artırmak, çalışma koşullarını iyileştirmek, yönetim şekline sürekli iyileştirmeye açık, yenilikçi sistematik bir yaklaşım getirmek amacı ile yapılan uygulamalar olarak özetlenebilir. "Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı" ile ürün ve hizmetlerin kaliteli olmasının yanında, mal ve hizmet üretim faaliyetinde bulunanların ve tüketicilerin memnuniyetinin sağlanması da amaçlanmaktadır (Şimşek, 2000:1).

Adli hizmetler yargı faaliyetleri ve adliyelere ilişkin idari hizmetler olarak sınıflandırılabilir. Adliyelerin idari ve yargısal faaliyetlerinde de sürekli iyileştirme prensibinin esas alınması, ölçme ve analiz tekniklerinin yoğun olarak kullanılması, toplam kalite yönetimi uygulamalarından, etkin bir şekilde yararlanılması vatandaşın talebi doğrultusunda diğer kamu kurumlarında da yeni yönetim yaklaşımlarının olumlu sonuçlarının gözlenmesi nedeni ile kaçınılmaz hale gelmiştir. Adliyelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarında çalışanlar ve vatandaşlardan oluşan hedef kitlenin memnuniyeti temel alınmaktadır. Kalitenin artırılması öncelikle iyi bir teşhise bağlıdır. Bu sebeple ölçme ve analiz, kalite yönetimin en temel unsurlarından birisi olarak tanımlanabilir. Ölçme ve analiz ile verilen hizmetin değerlendirilmesi yapılmakta aksayan yönler tespit edilerek sürekli iyileştirme prensibi çerçevesinde hedef kitle odaklı olarak gerekli yeni düzenlemeler yapılmaktadır (Çakmakkaya, 2016). Adliye çalışanlarının performansının artırılması konusunu toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden tam katılım, hedef kitle odaklılık, ölçme ve analiz ile sürekli iyileştirme unsurları açısından irdelenecek olursak;

Toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden tam katılım ilkesi hiyerarşik olarak tüm çalışanların toplam kalite yönetimi uygulamasına katılımı ile gerçekleşebilir. Adliye çalışanlarının gerek kendileri ile gerekse adli hizmetlerin nasıl daha iyi koşullarda yürütüleceği ile ilgili fikirlerini etkin olarak paylaşabilecekleri ortamlar sağlanması gerekmektedir. Çalışanların görüşleri anket,

toplantı, v.b. yöntemlerle alınmalı, personel gerektiğinde karar merciinde bulunanlara kolayca ulaşarak fikirlerini paylaşabilmelidir. Toplantılar periyodik olarak gerçekleştirilmeli, çalışanların toplantı öncesi toplantının gündemi hakkında bilgilenmeleri sağlanmalı, toplantı sonrası ortaya konulan sorun ve öneriler tutanağa bağlanmalı, sonraki toplantılarda bu sorunların ne düzeyde çözülebildiği değerlendirilmelidir. Çalışanın yönetici kadro ve diğer birim çalışanları ile bir araya gelmesini sağlayan toplantılar çalışmada kuruma olan aidiyet duygusunu artıracak, kendisine değer verildiğini hissettirecek, çalışma isteğini artıracak, farklı birimlerde çalışanların yaptıkları işin özellik ve niteliği hakkında bilgi sahibi olmasını da sağlayacaktır.

Adliyelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarında temel prensip toplam kalite yönetimi uygulamalarının hedef kitle odaklı olarak yürütülmesidir. "Hedef Kitle Odaklılık " adliyede tüm çalışanları ve adli hizmetlerden yararlananları kapsayan geniş bir konu olmakla birlikte çalışmamızda iç paydaşlardan çalışanlar açısından incelenecektir. Toplam kalite yönetiminde hedef kitle olan iç paydaşlar yazı işleri müdürleri, idari işler müdürleri, yeminli zabıt katipleri, adli tıp uzmanları ve personeli, bilirkişiler, sosyolog, psikolog, adli kolluk görevlileridir. Hizmet üretim sürecinde yer alanlar için çalışma şartlarının ve fiziki koşulların her yönü ile iyileştirilmesi ve iş tatminin sağlanması adli hizmetlerin daha hızlı ve etkin yürütülmesini sağlayacaktır. Bu kapsamda adliyede çalışanlar yaptıkları iş konusunda yenilikler getirme ve fikir yürütme konusunda desteklenmeli, takdir edilmeli, idari yönden şeffaf ve bireye değer veren bir yönetim anlayışı sergilenmeli, çalışanların iş yükü mümkün olduğunca dengeli ve eşit bir şekilde dağıtılmalı, çalışanlara yemek, servis hizmeti ve benzeri sosyal imkânlar sunularak maddi yönden de desteklenmelidir. Bu yaklaşım kişilerin iş doyumunu artıracak, daha sağlıklı ve güven verici çalışmalar yapmasına imkan sağlayacak, hizmet alıcıların Yargı erkine güven duymasına olumlu katkı sağlayacaktır.

Yapılan çalışmaların başarılı olup olmadığı ile hangi konularda yeni çalışmalar yapılması gerektiği toplam kalite yönetiminin ölçme ve analiz tekniklerinin uygulanması ile mümkün olacaktır. Ölçme ve analiz, ürün alan ya da hizmet sunulan hedef kitlenin ürün veya hizmetin kalitesi hakkındaki görüş ve beğenisinin belirlenmesi sürecidir. Hizmet üreten işletmeler için ölçme ve analiz soyut bir yapıdadır. Zira hizmet üretildiği anda tüketilme özelliğine sahiptir. Bu nedenle de soyut, dayanıksız ve değişken olan hizmetin ölçülmesi ürün kalitesini ölçmeye oranla daha zordur. Buna rağmen üretilen hizmetin tüketicileri tarafından nasıl

değerlendirildiğinin bilinmesi ve beklentilerin karşılanması, hizmetin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için gerekli adımların atılması amacıyla hizmet kalitesinin ölçülmesi zorunludur. (<https://www.ericdigests.org/1992-3/total.htm>,11.07.2019). Bu anlamda toplam kalite yönetiminin kalite ölçme ve analiz tekniklerinin kullanılması yanında Adalet Bakanlığı ve Hakimler Savcılar Kurulu ile Adalet Bakanlığı'nın teftiş faaliyetleri ayrı bir önem taşımaktadır. Adalet sisteminin işleyişini denetlemek ve ülke genelinde farklı uygulamaların önüne geçmek amacıyla yapılan teftiş, toplam kalite yönetimi açısından önemli bir ölçme ve analiz faaliyetidir. Teftiş faaliyetinde özellikle çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde önemli veriler elde edilebilmekte, adliyenin teftiş anındaki durumunu tespit eden bir fotoğrafı veya röntgeni ortaya konmaktadır. Mevcut durumun daha iyi hale getirilebilmesi için teftiş raporlarına göre eğitim çalışmaları yapılması, düzeltici önleyici faaliyetlerde bulunulması, teftiş faaliyetlerinin çıktılarının toplam kalite yönetimi çerçevesinde adliyelerin üst yönetimi olarak tanımladığımız Adalet Bakanlığı, Hakimler Savcılar Kurulu, Başsavcılık ve Adli Yargı Adalet Komisyonu ile paylaşılması sebebi ile kalitenin artırılmasına katkı sağlamaktadır.

### **3. Adliye Çalışanlarının Performanslarının Artırılması İçin Yapılabilecekler**

#### **3.1. Mesleğe Kabul Dönemi**

Toplam kalite yönetiminin tanımları ve açıklamaları incelendiğinde, sürekli iyileştirme temeline dayandığı anlaşılmaktadır. Toplam kalite yönetimi, bir kuruluşun tüm süreçlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesinin sürekli iyileştirilmesini araştıran bir yönetim felsefesidir. Sürekli iyileştirme kalitenin temel prensibini oluşturmaktadır (Uryan, 2002:1-37). Sürekli iyileştirme prensibi çerçevesinde adliye çalışanlarının performanslarının artırılması amacı ile yapılabilecekler için kaynak taraması yöntemi ile yapılan araştırmalar, çalışanlar ile yapılan mülakatlar ve farklı adliyelerdeki tecrübelerimiz doğrultusunda önerilerimize çalışmamızın aşağıdaki kısmında yer vermekteyiz.

Bilgi ve beceri eksikliği ya da adli teşkilat dışında farklı kariyer planları nedeni ile işin gereklerini yerine getiremeyen bir çalışanın hiç bir şekilde başarılı olma şansı yoktur. Aynı şekilde kişilik özellikleri ekip çalışmasına uygun olmayan çalışan bir süre sonra diğer çalışanlarla ve hizmet alıcılarla çatışma yaşamakta, negatif duygu ve davranış biçimleri ile çalışma ortamının huzur ve işleyişini olumsuz etkilemektedir.

Yeteneklerinin üzerinde bir işe seçilen çalışan başaramayacağı korkusuyla kendine olan güvenini kaybedebilir; aksine, yeteneğinin veya bilgi ve eğitim seviyesinin altında görev yapan bireyler işini benimseme ve ciddiye alma konusunda sıkıntılar yaşayabilirler, bunlara bağlı olarak iş doyumsuzluğu ortaya çıkar ve işe bağlılık azalır. Kurum açısından ise iş yerinde işe devamsızlık artar; iş kazaları ve dolayısıyla maliyetler ve hizmet içi Eğitim giderlerinde artış görülür; kurumda çalışan diğer personel bu gibi bireylerden olumsuz etkilenebilir ve sonuçta etkinlik ve verimlilik azalabilir (Sarılar, 2006: 3-4). Personel yönetiminde kullanılan işe alım ve personel seçme yöntemlerinin doğru uygulaması sayesinde çalışanların gelecekteki performansının artması da bu doğru seçimlere bağlı olabilecektir. Seçimin doğru yapılması işe uygun personelin seçilmesi gerekmektedir. Doğru personel seçimi, gelecekteki yeni öğrenme süreçlerine katılım ve bireyin yaptığı işle ilgili yeteneklerinin arttırılmasında en önemli etken olarak görülmektedir (Sarılar, 2006:8).

Çalışan kişi, işin ruhunu ve mantığını, kendi ruhu ve mantığıyla bütünleştirerek işinde başarılı ve mutlu olur. Çalışanın, işi başarılı bir şekilde yapmasını gerektiren kişilik özelliklerine sahip olma derecesi, başarısını doğrudan etkiler (Baltaş, 2013:206). Bu açıdan bakıldığında iyi bir adliye çalışanının sorumluluk sahibi, dürüst, ekip çalışmasına yatkın, kriz çözme becerisine sahip, kendini geliştirmek konusunda istekli olması beklenir Bu özelliklerin tespiti için adliye çalışanlarının işe alınmaları sırasında sınav sistemine yeni bir yaklaşım geliştirilmeli, işe uygunluk testleri yanında psikolojik yeterlilik testlerinden Türkiye'de birçok özel kuruluşun ve özellikle bankaların uygulaya geldikleri şekilde yararlanılmalı, bu amaçla Adalet Bakanlığı'nda insan kaynakları uzmanları ve psikologlar istihdam edilmelidir.

Adliyelerin personel ihtiyacı adalet meslek liseleri ve adalet meslek yüksekokulları mezunları arasından karşılanmalı, böylece bu bölümlerden mezun olan donanımlı, kurumla aidiyet ilişkisi bulunan kişilerin amaçlanan istihdamı sağlanmalıdır.

### **3.2.Mesleğe Kabul Sonrası Dönem**

#### **3.2.1. Adliye Çalışanlarının Meslek İçi Eğitim Kalitesinin Artırılması**

Adliye çalışanlarının meslek içi eğitim kalitesinin artırılması toplam kalite yönetiminin eğitim unsuru açısından önem arz eder.

Uygulamada mesleğe kabul edilen personel atamasından sonra doğrudan çalışacağı birime gönderilmekte, bir anda yoğun bir iş akışı, işlerin

süratli ve hatasız bir şekilde sonuçlandırılması beklentisi ile karşılaşmaktadır.

Adliye çalışanlarının atanmalarını takiben en az iki ay süre ile oryantasyon eğitimi alması sağlanmalı, eğitimin içeriğinde -çalışacakları bölüme göre değişiklik göstermekle birlikte - adli sürecin işleyişi, UYAP kullanımı, protokol kuralları, kişisel bütçe, zaman ve öfke yönetimi, stresle başa çıkma teknikleri, vatandaş karşılama, meslek etiği ana konu başlıkları olarak yer almalıdır. Ayrıca çalışanlar ilk iki yıl adliyenin tüm birimlerinde çalışmalı ve adliyedeki tüm birimler hakkında bilgi sahibi olmalıdırlar.

Adliye çalışanlarının mesleki faaliyetleri sırasında yetersiz ve/veya geliştirilmesi gereken yönleri tespit edilmeli, adliyelerde oluşturulacak eğitim birimleri tarafından gerekli eğitim programları hazırlanmalı, gerçekleştirilecek eğitim faaliyetlerinde üniversiteler, yüksekokullar, halk eğitim merkezleri, milli eğitim müdürlüklerinden destek alınmalıdır.

Daha önceki makalelerimizde değindiğimiz gibi eğitim için her bölgede birer eğitim merkezi kurulması, yeni adliye binalarının tasarımında eğitim alanlarının (personel toplantı salonu, bilgisayar atölyesi, tiyatro ve benzeri etkinlikler için atölye, sinema salonu v.s. ) projeye dahil edilmesi gerekmektedir.

Hizmet içi eğitimlerde mesleki eğitim yanında kişisel gelişim eğitimlerinin de verilmesi personelin verimliliğini artıracak, kendisi ve toplumla barışık yaşamasına katkı sağlayacaktır.

#### **3.2.2. Adliye Çalışanlarının Görev Tanımlarının Güncellenmesi**

Adliyede görev yapan personelin görev tanımlarının bu konuda yapılacak bilimsel çalışmalar, çalıştaylar, anketler, uzmanların ve çalışanların görüş ve önerileri doğrultusunda güncellenmesi ihtiyacı duyulmakta, adliyelerde çağın gelişmelerine paralel olarak yeni kadroların da ihdas edilmesine gerek duyulmaktadır. Örneğin idari işler müdürlerinin görevleri hizmetlerinin yürütülmesini sağlamak ve denetlemek, her türlü alım, satım, hesap, maaş ve diğer ödemeler ile ilgili işlemlerini yapmak, temizlik, güvenlik, aydınlatma, ısıtma, soğutma, bakım ve onarım işlerini yaptırtmak, görev yapan şoför, teknisyen ve yardımcı hizmetler sınıfına giren personelin sevk ve idaresini sağlamak, yemekhane hizmetlerinin sevk ve idaresini sağlamak eğitim ve sosyal işler faaliyetlerini yerine getirmek, posta masraflarının aylık kontrolünü yapmak, yönetimi altında bulunan memurlar ve hizmetliler arasında iş bölümü yapmak, yönetimi altında bulunan memurları ve hizmetlileri yetiştirmek,

kütüphanenin sevk ve idaresini yapmak, mevzuattan kaynaklanan veya Cumhuriyet başsavcısı tarafından verilen diğer görevleri yerine getirmek, görevleri bulunmaktadır ve diğerleri olarak geniş bir alana yayılmıştır (<http://www.edb.adalet.gov.tr>, 11.07.2019). Adliyelerde bu kadar geniş bir yelpazede bulunan görevlerin eksiksiz yerine getirilmesi mümkün değildir. Bu amaçla adliyelerde eğitim faaliyetlerini takip etmek üzere formasyon ve eğitim konusunda uzman müdür veya müdür yardımcısı ile anılan alanda çalışacak personel bulunması gerekmektedir. Yemekhanelerde yemekhanenin işleyişinden sorumlu gıda mühendisi istihdamı ile işletme mezunu müdür yardımcısına gerek bulunmaktadır. İdari işler müdürlerinin görev tanımları yeniden düzenlenerek idari işler müdür yardımcısı olarak kütüphane memuru, gıda mühendisi, kalite yönetim mühendisi gibi alanlarda uzmanlar istihdam edilmelidir. Arşivlerin düzeni, ilaçlanması, evrakın muhafazası, gerektiğinde arşivlerin taşınması uzmanlık gerektiren bir alan olmasına rağmen uygulamada profesyonel bir arşiv yönetimi bulunmamaktadır. UYAP sistemine entegre profesyonel arşiv yöneticileri idaresinde yeterli personeli olan bir arşiv, adliye çalışanlarının iş yükünü de azaltacaktır.

### 3.2.3. Adliye Çalışanlarına Teminat Getirilmesi

Adliye çalışanlarının işe alınmaları esnasında gerekli hassasiyet ve titizlik gösterildikten sonra çalışma aşamasında usule aykırı ve keyfi olarak yer değiştirmelerinin önlenmesi gerekmektedir. Çalıştığı sürece ekibi ile olumlu bir işbirliği içinde olan, duygusal anlamda ekibine bağlanan ve çalıştığı ortamda mutlu olan çalışanın gerçekten gerekli olmadıkça başka bir birimde görevlendirilmesi, onun çalışma isteğini olumsuz yönde etkileyecektir. Aynı şekilde adaptasyon problemi ya da iletişim çatışmaları yaşayan personel için ilk akla gelen görev yerini değiştirmek olmamalı, sorunun doğru bir şekilde tespiti ve çözümü için çaba gösterilmelidir.

### 3.2.4. Adliye Çalışanlarına Yönelik Ödül ve Ceza Sistemi Geliştirilmesi

İnsanlar işlerinin kendilerinden bir şeyler alıp götürdüğüne ve kendilerine bir şeyler verdiğine inanır. Bir işten elde edilenler, maaş, yan kazançlar, statü, işe ilgi gibi kişinin işiyle ilişkisinden elde ettiklerinin bütünüdür. Kişinin işe verdikleriyse genel yeterliliği, becerisi, eğitimi gayreti ve tecrübeleridir. Çalışma adaleti; sisteme girilenler ve çıktıkların mukayesesi ile ortaya çıkar. Çalışan işe verdiği ile işten aldığı arasında kendi aleyhine bir fark gördüğünde mutsuzlaşır, çalışma isteği azalır,

işine olan inancını ve aidiyet duygusunu kaybedebilir. Bu nedenle motivasyonun yüksek tutulmasında önemli faktörlerden biri de kurum içinde adil ve tarafsız bir performans değerlendirme sisteminin olmasıdır. Böyle bir sistem çerçevesinde belirlenen performans kriterleri doğrultusunda öngörülen hedefler, çalışanlara rehber olur. Ancak adliyelerde personelin performansının takip edildiği, bütün çalışanların harcadığı emek ve mesainin ayrı ayrı analiz edildiği, yapılan analiz çalışmalarına göre eğitim, ödüllendirme veya cezalandırma yöntemlerinin kullanıldığı bir sistem bulunmamaktadır.

Performans ölçme ve değerlendirme sistemindeki bu eksiklik ve profesyonellikten uzak yaklaşım, ödül ve cezanın orantısız olarak kullanılmasına sebep olmakta, personelde haksızlığa uğradığı duygusu uyandırmakta ve çalışma isteğini azaltmaktadır. Bu nedenle öncelikle adliye çalışanlarının çalıştıkları birimlerin özellikleri incelenerek yapılan işin ağırlığı tespit edilmeli, personelin iş yükünün adaletli olarak dağıtımını sağlayacak bir sistem kurulmalıdır. Çalışanlardan hangi sonuçların beklendiği açık olarak belirlenmeli, uygun teşvik ve ödüllendirme sistemleri sunulmalı, işle ilgili beklenen sonuçları alabilecek bilgi ve becerilere sahip olmaları hizmet içi eğitimlerle desteklenmelidir. Ödül ve cezalandırma yönteminden istenen faydanın sağlanabilmesi için ödül ve ceza kriterleri önceden belirlenmiş ve açık olmalı, herkese eşit şekilde uygulanmalıdır. Ödül ve cezalandırma; temel performans kriterlerine göre yapılan görevin ifasında gösterilen gayret veya umursamazlıkla doğru orantılı olmalıdır. Ödül ve cezalandırma sistemi uygulanırken personelin askerlik, doğum, kronik hastalıklar gibi kişisel durumları göz ardı edilmemelidir. Adliye çalışanlarına klavye tazminatı verilmesi hususunda yasal düzenleme yapılması çalışanın motivasyonunu artırmada ödül yöntemine iyi bir örnek olacaktır kanaatindeyiz. Adliye çalışanı işe girdiği tarihten itibaren kendini geliştirme zorunluluğu hissetmelidir. Zabıt katiplerinin başarı ölçütlerine göre kademe ilerlemeleri hızlandırılabilir, ikramiye verilebilir. İşe müracaatında üç dakikada doksan kelime yazan bir zabıt katibi yabancı dil sınavına benzer merkezi ve iki üç yılda yenilenecek bir sınava girer ve hızlı klavye kullanım hızı arttıkça bununla doğru orantılı bir tazminat alırsa bu performansını artırmak için gayret göstermesine sebep olacaktır.

### 3.2.5. Adliye Çalışanlarının Sosyal İmkanlarının Artırılması

Adliye çalışanlarından yaptıkları işin niteliği gereği iş hayatı dışında buldukları ortamları ve arkadaşlık

ilişkilerinde dikkatli olması beklenmektedir. Bu beklenti "tarafsız olmak kadar tarafsız görünmek de önemlidir" anlayışından kaynaklanmaktadır. Durum böyle olunca adliye çalışanlarının sosyal imkanlarının artırılması önem kazanmaktadır. Adliye çalışanlarının toplam kalite yönetiminin tam katılım ilkesi çerçevesinde kendilerini bir gruba ait hissederek tüm çalışanlarla etkinliklere katılması önemlidir. Çalışanlara morallerinin iyileştirilmesi için çeşitli geziler düzenlenmesi, yemek ve eğlence organizasyonları tertip edilmesi sağlanabilir. Bunların yanında evlenme ve çocuk sahibi olmaları halinde kendilerine hediyeler verilebilir. Boş zamanlarını değerlendirecekleri sinema, tiyatro ve fotoğraf kulüplerine katılmaları teşvik edilebilir. Çalışanlar arasında ülke çapında klavye kullanımı ve yazma hızı gibi konularda düzenlenecek yarışmalar motivasyonu ve farkındalığı artıracak gibi kişilerin kuruma olan aidiyet duygularını kuvvetlendirecektir. Uzun süreli çalışma sonucu elde ettiği tecrübe ve birikimi mesleğe yani başlayan kuşaklara aktarma konusunda, emekli adliye çalışanlarının düzenlenecek eğitim faaliyetlerine katılmasına imkan sağlanmalı, bilgilerini paylaşmalarının önü açılmalı, bu konuda gerekli yasal düzenleme yapılmalıdır (Çakmakkaya vd., 2019:164-165).

Adliye çalışanlarının kuruma aidiyet duygusunun güçlendirilmesi, geleceğe dair inanç ve güven duygusunun korunması için özel yaşamında karşılaştığı sorunlarda destek alacağı uygulamalara ihtiyaç bulunmaktadır. Konuyu bir örnekle açıklayacak olursak adliye çalışanı vefat ettiğinde yardım kampanyası düzenlenmekte ve isteyenler geride kalanlara yardım olarak verilen hesaplara para yatırmaktadırlar. Kişisel tasarruflara bırakılan bu uygulama çoğu zaman ihtiyaç duyulan desteği karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle ölüm, kronik hastalıklar gibi öngörülemez durumlarla karşılaşan adliye çalışanına maddi anlamda destek olabilmek amacı ile bir yardım sandığı kurulması düşünülebilir. Adliye çalışanının maaşından küçük miktarlarda yapılan kesintilerin, adli hizmetlerden elde edilen gelir kalemlerinden idarece belirlenecek bölümünün bu yardım sandığına aktarılması, ihtiyaç duyulduğunda biriken miktarın çalışanin kendisine veya vefatı halinde yakınlarına aktarılması sağlanmalıdır. Vefat eden yargı çalışanlarının geride bıraktığı yakınlarına ulaşılmalı, sosyal destek almaları sağlanmalıdır.

### 3.2.6. Adliye Çalışanlarının İş Sağlığı ve Güvenliği İlkeleri ve Sistemlerinden Faydalanması

Adliye çalışanlarının sürekli kapalı ortamda bulunmaları sebebi ile çalışma alanları büyük önem arz etmektedir. Yeterli ışık almayan, bazı yerlerde penceresi dahi bulunmayan, soğuk ya da aşırı sıcak, gürültülü, kalabalık çalışma ortamı çalışanın performansını olumsuz etkileyen en önemli etkenlerden biridir.

İş sağlığı ve güvenliği (İSG) önlemleri özellikle üretim işletmelerinde iş kazalarını azaltmaya yardımcı olurken, büro işlerinde ise ekranlı araçlarla çalışma kuralları, temizlik, havalandırma ve aydınlatma gibi fiziksel koşullar ile psikososyal ortam açılarından kişilerin sağlık ve güvenliğini yakından ilgilendirmektedir. İSG normlarının uygulanması ile yaratılan sağlıklı ve güvenli ortamlar kişileri daha huzurlu kılarak iş verimini ve hizmet kalitesini artırırken, büro işlerinde ise hataların azalmasına neden olabilecektir (Baloğlu vd., 2018:41). Adliyelerde çalışma koşullarının ve fiziki şartların daha iyi hale getirilebilmesi amacıyla özellikle, Ekranlı Araçlarla Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik'e değinmek gerekir. Anılan yönetmeliğe göre çalışanların gözlerini korumak amacıyla göz muayeneleri, ekranlı araçlarla çalışmaya başlamadan önce, çalışmadan kaynaklanabilecek görme zorlukları yaşandığında ve risk değerlendirmesi sonucunda, işyeri hekiminin belirlediği düzenli aralıklarla yapılır. Bu amaçla Adliyelerde de işyeri hekimi ve gerektiğinde yardımcı sağlık personelinin de istihdam edilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışma esnasında dinlenme aralıkları, kullanılması gereken ekranlar, ergonomi ve iş sağlığı tedbirleri konusunda personel eğitilmelidir.

Adliye çalışanlarının önemli bir bölümünün hareketsiz olarak yaptıkları işler dolayısıyla Mesleki Kas ve İskelet Sistemi (MKİS) hastalıkları açısından risk altında oldukları söylenebilir. Buna çare olarak ergonomi biliminden faydalanılmalıdır. Ergonomi insan vücudunun yapısını dikkate alarak çalışanların yaptıkları işlerde nasıl uyumlu ve verimli çalışabileceğini araştırır bilim dalıdır. İnsanın refahını, mutluluğunu ve genel anlamda sistem performansını geliştirmeyi hedefleyen bir yaklaşım sergileyen ergonomi uygulamaları sayesinde; çalışanların stresi azalır, devamsızlıklar ve işten ayrılmalar azalır, kayıp zamanlar ve hatalar azalır, çalışanların fiziksel ve psikolojik sorunları ile iş kazaları – meslek hastalıkları azalır, araç-gereç ve donanımların insanlarca kullanım etkinliği artar, iş kalitesi ve verim artar (Akpınar vd., 2018:77,88). İş sağlığı ve güvenliği ilkeleri uygulanırken UYAP

sistemine geçiş ile personelin sürekli bilgisayar başında bulunması sebebi ile veri hazırlama kontrol işletmenlerine verilen tazminattan yararlanmasının sağlanmasının da yerinde olacağını söyleyebiliriz.

### 3.2.7. İletişim Çatışmaları

Çatışma birbirinden bağımsız, iki kişi veya taraf arasında ihtiyaç, amaç veya fikir farklılıklarından doğan bir rekabettir. Çatışmalar rahatsız edici ve yıkıcı olabilir. İş yerinde çatışma, enerjinin yapılan iş yerine, insan ilişkilerine yönelmesine, zaman kaybına neden olur. İnsan ilişkilerinin her türünde çatışmalara uygun tarzda ele alınmazsa, galip/mağlup ilişkisinin yaşanmasına yol açar. Bir çatışmada herkes galip olan tarafta yer almak ister. Ancak insanları çözüm için yanımıza almadığımız her durumda karşımıza almış oluruz ve o insanlar, enerjilerini, getirilen çözümün hangi nedenle işe yaramayacağını göstermek için kullanırlar (Baltaş, 2013:101).

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da organizasyondaki çeşitli birimler arasındadır (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012:216,218). Çatışma nedenleri şunlardır: İşlevsel olarak birbirlerine bağlı bölümlerden birinin işlevini zamanında yerine getirememesi, bu bölümler arasında çatışmaya neden olur; Organizasyondaki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli (ortak) kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını arttırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini arttıran bir ortam hazırlamaktadır. Bir başka neden ise amaç farklılıklarıdır: Kaynakların sınırlı olması, ödüllendirme sistemlerinin işbirliğini sağlama yerine rekabeti özendirilmesi, bireysel amaçlardaki farklılıklar ve örgütsel amaçların öznel (sübjektif) yorumlanmasından ortaya çıkabilir. Başka bir çatışma nedeninde; yöneticiler görev ve sorumluluklarının nereden başlayıp nereye kadar devam ettiğini, yönetilenler ise kime karşı bağlı ve sorumlu olduğunu bilemeyebilirler. Bunun sonucu olarak, bazı görevlere iki ya da daha fazla kişi sahip çıkar ve aralarında çatışma yaşanabilirken, bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz ve iş aksar. Aksayan iş ile ilgili herkes bir başkasını sorumlu tutmaya çalışır ve çatışma yaşanır. Son olarak bahsedebileceğimiz ve bize göre en önemli çatışma nedeni ise iletişim noksanlıklarıdır.

İletişim; bir bireyden başka bir bireye bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın aktarılması süreci olarak tanımlanabilir. Toplumsal yapının bir parçası olan

işletmeler yaşamlarını yalnızca içte kurdukları ilişkilerle değil, aynı zamanda dışta kurdukları ilişkiler düzeni içinde de sürdürürler. Dolayısıyla, işletmelerde oluşan bu çok yönlü ilişkilerin kontrol altına alınması ve belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili ve verimli bir iletişim politikasının izlenmesini gerekli kılar (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012:218).

İletişim çatışmasının önlenmesi amacı ile adliye binalarının; özellikle sözsüz iletişime önem verecek bir konsepte göre dizayn edilmesi, çalışanların güvenliğini, refahını, huzurunu sağlayabilmesi ve onların işlerini daha rahatça yapabilmesi için kaliteyi yansıtan mekanlardan oluşması gerekmektedir. Örneğin, bu amaçla toplam kalite yönetimi uygulamalarında yer alan danışma bankolarının oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır. Adliyeye gelen vatandaş danışma bankoları ile yetişmiş personel tarafından karşılanarak ilgili birime yönlendirildiği takdirde vatandaşın adliye içerisinde rastgele kapıları açarak personelin çalışma temposunu bozmaması söz konusu olacaktır. Bunun gibi çalışmalar personelin daha huzurlu çalışmasını sağlayacağı gibi vatandaş açısından da yararlı olacaktır.



Anılan bankoların amaca uygun yerleştirilmesi özel bir önem arz ettiğinden bankoların imali ve tefrişinde toplam kalite yönetimi ilkeleri çerçevesinde konunun uzmanları ile proje yapılarak sistem en etkin şekilde kurulmalıdır. Uygun şekilde yerleştirilen bankolar çalışanların vatandaşlarla iletişim çatışmalarına yaşamalarını asgari düzeye indirecektir.

Adliyelerde iletişim çatışmalarının önlenmesi ve adliye çalışanlarının sağlıklarının korunması anlamında, adliye psikolojik rehberlik ve danışma birimleri kurularak adliye çalışanlarının sorunlarında yardımcı olmasının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca anılan birimde çalışan psikologların aktif olarak görev ifa edip belirli aralıklarla personelin depresyon ölçeği v.b. testler ile durumlarını takip etmeleri gerektiğinde personele gerekli yardımı sunmaları adliye içerisinde hangi birimlerde

çalışanların ne şekilde yıprandığı konularında bilimsel araştırmalar yapmaları ve çözüm önerisi sunulması noktasında rol oynamaları yerinde olacaktır.

#### 4. Performans Sisteminin Değiştirilmesi

Adalet hizmetlerinde verimlilik ve kaliteyi yakalayabilmek için sistemi ciddi anlamda etkileyecek çağın gereklerine ve koşullarına uygun yeniliklere ihtiyaç bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi adalet hizmetinin idari işler kısmının işletme yönetimi olarak algılanması ve özel sektör uygulamalarında olduğu gibi performans değerlendirmesi ve ölçümler yapılması gerekmektedir. İş bölümü veya iş uzmanlaşması, işlerin alt birimlere bölünerek görülen işlerin her birinin ayrı kişiler tarafından yapılması anlamına gelmektedir. Bu sayede kişiler işin tümü ile uğraşmaktansa bir konuda uzmanlaşmış olmaktadır. Yapılan iş ne kadar parçalara ayrılmışsa iş bölümünün dolayısıyla da uzmanlaşmanın artacağı dolayısıyla, çok az göreve sahip bir iş görenin daha fazla uzmanlaşmış bir işi olduğu sonucuna ulaşılabilir (Uçar ve Duygulu, 2016:28). Adalet hizmetlerinin genel idari hizmetler sınıfı içinde diğer memurlarla aynı usul ve yöntemlere tabi olarak görülmesi uygulamasından vaz geçilmeli adalet çalışanları için yeni tanımlar getirilmeli çağın gerekleri göz önüne alınarak 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'ndan ayrı bir kanuna tabi tutulmaları sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanların terfi sistemi objektif kriterlere bağlı olarak baştan aşağı yenilenmeli yapılan işlerin kalitesi ve verimliliğini ölçen bir sistem getirilmelidir.

#### SONUÇ

Adli hizmetler ve sunumunda beklenti; adil, kaliteli, hızlı ve etkin hizmet sunumudur. Verilen hizmetlere baktığımızda ilk göze çarpan husus aşırı iş yoğunluğundan, eğitim eksikliğinden, sistem kurulamamış olmasından, adil iş bölümü yapılmamış olmasından kaynaklanan gecikmeler ve buna bağlı olarak çalışanların moral motivasyonlarının düşük olmasıdır. Oysa sunulan hizmetin nihai amacı olan hedef kitlenin memnuniyetinin sağlanması makul iş yoğunluğu ile birlikte çalışanların her bakımdan tatmin edilmesi ile sağlanabilecektir. Bu amaç doğrultusunda tüm çalışanların özellikle üst yönetimin katılımı ile sürekli iyileştirme esasına dayalı eğitim faaliyetleri ile nitelikleri artırılmış çalışanların bulunduğu, iş tatmini ve grup aidiyetine önem verilen çalışma ortamı sağlanarak aynı zamanda çalışanların iş stresi ve iş yüküne karşı da tedbir alınmış olacaktır. Çalışanların atamaları

esnasında daha eğitimli olması ve atandıktan sonra da eğitim faaliyetleri ile daha donanımlı hale gelmeye devam etmeleri sürekli kendilerini yenilemeleri ile işler daha kolay yapılabilir hale gelecektir. Adli hizmetlerin toplam kalite ilke ve yöntemleri uygulanmak suretiyle verilmesi, hizmetlerin sunulma süreci, sürecin hızlandırılması, iş yoğunluğunun azaltılması, hizmet alıcıların tatmin ve beğenisinin sağlanması, çalışanların ise yaptıkları işi severek yapması ve moral motivasyonlarının sağlanması, nihai olarak hizmetlerinin tüm yönleri ile bir bütün olarak iyileştirilmesini sağlayacaktır. Artan iş yükü karşısında toplam kalite yönetimi ve toplam kalite yönetimine bağlı eğitimler verilmesi kişilerin bir gruba aidiyet hissini pekiştirerek stres üzerinde olumlu etki sağlayacağı gibi iş yüküne karşı da çözüm olacaktır. Adliyelerde hizmet kalitesinin artırılması ve iş yükünün azaltılarak katlanılabilir düzeye indirilmesine yönelik olarak yapılan tüm işlerde kalite standartlarının belirlenmesi için kadrolu kalite yönetim uzmanı istihdamı sağlanmalı, halkla ilişkiler birimleri oluşturulmalı, ölçme analiz teknikleri, anketler ve diğer yöntemler uygulanmalıdır. Kalite ve verimliliğin artırılması için performans sistemi baştan aşağı yenilenirken, çalışanların mesleğe kabulü aşamasında ve sonrasında iyileştirici yenilikler yapılmalıdır. Bu amaçla çalışanların eğitim sisteminin baştan aşağı değiştirilmesi bölge eğitim merkezleri kurulurken adliye içi eğitimin, adliyelerde eğitimden sorumlu öğretmenler, hâkim, savcılar ve uzmanlardan oluşan bir eğitim komisyonu tarafından profesyonel şekilde yapılması sağlanmalıdır. Adliyelerde çalışanların aidiyet duygusu kuvvetlendirilirken işe alınacak kişiler verimlilik, baskı altında çalışma ve diğer işe uygunluk testlerinden geçirilmelidir. Adliye çalışanlarının sınav sistemi baştan aşağı güncellenmeli çağın gereklerine uygun hale getirilmelidir. Bu çerçevede adliye çalışanı olmak için öğrenim gören adalet meslek lisesi ve adalet meslek yüksek okulu mezunları işe alınmalıdır. İdari birimlerde çalışacak kişiler idari birimlerde çalışma için başkaca özellik ve nitelik de taşınmalıdır. Çalışanların uzmanlaşması sağlanırken çalıştıkları birimler açısından birimi ve çalışanı koruyucu olması itibari ile çalışan güvencesi getirilmelidir. Çalışanların sosyal hakları üzerinde çalışılmalı özellikle yardım sandığı kurulması üzerinde önemle durulmalıdır. Adliye çalışanlarına yönelik objektif ödül ve cezalandırma sistemi getirilmeli, iyileştirme faaliyetleri yapılırken denetimler ve yaptırımları da titizlikle uygulanmalıdır. Çalışanların kendi aralarında, adliyeye gelen vatandaşlarla ve diğer kişilerle iletişim çatışmalarını en aza indirecek düzenlemeler yapılırken, psikolojik danışma ve rehberlik birimleri kurularak aktif olarak kullanımı temin edilmelidir. Toplam kalite yönetim uzmanı,



gıda mühendisi, kütüphane memurları ve profesyonel müdür ve personel istihdamı gerçekleştirilmelidir. Adliye çalışanlarının çalışma barışı içerisinde hizmetlerini etkili, verimli, kaliteli ve sorunsuz biçimde sürdürmesi toplam kalite yönetimi ilkelerinin üst yönetim dahil olmak üzere çalışanların sürece tam katılımı ile mümkündür. Yapılacak iyileştirmeler en üst kademedeki en alta kadar benimsenmesi halinde başarılı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akman, G. (2013). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel ve Genel Sinizm Düzeylerinin Karşılaştırılması, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Akpınar, T.; Çakmakçaya, B.Y. ve Batur, N.(2018). Ofis Çalışanlarının Sağlığının Korunmasında Çözüm Önerisi Olarak Ergonomi Bilimi, Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 04 (02).
- Alga, E. (2017). Örgütlerde Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 28.
- Alptekin, D. (2011). "Toplumsal Aidiyet ve Gençlik: Üniversite Gençliğinin Aidiyeti Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma", Doktora Tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Konya.
- Baloğlu, S; Akpınar, T; Batur, N.ve Çakmakçaya, B.Y.(2018). Bireylerin Çalışma Performanslarının İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamaları ile Artırılması, Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi,04 (03).
- Baltaş, A. (2013). Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksek okullarında Bir Araştırma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 15 (1).
- Çakmakçaya B.Y.; Batur, N.; Akpınar, T. (2019). Adli Soruşturma Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 05 (01).
- Çakmakçaya B.Y. (2016). Adliyelerde Kalite Yönetim Sistemleri. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Çapulcuoğlu, U. ve Gündüz, B. (2013), Lise Öğrencilerinde Tükenmişliğin Cinsiyet, Sınıf Düzeyi, Okul Türü ve Algılanan Akademik Başarı Değişkenlerine Göre İncelenmesi, Trakya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 3, Sayı:1.
- Ersoy, A ve Utku, B.D. (2005). Konaklama işletmeleri Muhasebe Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı:26.
- Işıktaş, S. (2017). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, 1.Baskı, Hiperyayın: 160, İstanbul.
- Kahraman, M.D. (2014). İnsan İhtiyaçları ve Mekansal Elverişlilik Kavramları Perspektifinde Yaşanabilirlik Olgusu ve Mekansal Kalite, Planlama, TMMOB, Şehir Plancıları Odası.

- Kanten, S. (2012). Çalışma Koşullarının Fiziksel – Psikolojik Sağlık Belirtileri ve İş Kazaları ile İlişkisi: Mermer Çalışanları Örneği, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:7.
- Karacaoğlu, B. (2015). Bilgece Farkındalık, Duygu Düzenleme Becerisi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Karacıoğlu, F. ve Alioğulları, Z.D. (2012). Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tazları İlişkisi, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 3-4.
- Kıldan, A. O. (2010). Okul Öncesi Eğitim Bağlamında; "Eğitim Hizmetlerinde Kalite", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (15)/2.
- Özer, E.K. (2013). Tükenmişlik Sendromu ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki: Adıyaman İlkokullarında Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özler, D.E; Atalay, C.G. ve Şahin, M.D. (2010), Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır? ,Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2.
- Sarılar, Ö. (2006). Bankalarda uygulanan işe alım süreçleri: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Örneği, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Sezer, Ö.ve Sarı, C. (2017). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Yargı Sistemine Etkileri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:9, Sayı:20.
- Soysal, A. (2009). İş Yaşamında Stres, Çimento İşveren Dergisi, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf>, (Erişim: 11.07.2018).
- Şimşek, M. (2000). Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul.
- Tansel, B. (2015). Üniversite Öğrencilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 44 Sayı: 2, Sayfa: 241-268.
- Turan, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçar, Z. ve Duygulu, E. (2016). Örgüt Yapı ve Özellikleri Bağlamında Örgütsel Sessizliğin Oluşumu: Nitel Bir Araştırma, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Cilt: 53 Sayı: 614.
- Uryan, B. (2002). Toplam Kalite Yönetimi, Mevzuat Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 55, ss.1-37. <http://www.edb.adalet.gov.tr.>, Erişim Tarihi: 11.07.2019
- <https://www.ericdigests.org/1992-3/total.htm>, Erişim Tarihi: 11.07.2019.