CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL YAPI UNSURLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

Sare İpek BİLGİLİ
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA
Haziran, 2025
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL YAPI UNSURLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

Hazırlayan
Sare İpek BİLGİLİ

Danışman
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

AFYONKARAHİSAR 2025

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Yüksek lisans tezi olarak sunduğumu **"Ceza İnfaz Kurumlarında Örgütsel Yapı Unsurlarının Çalışan Performansına Etkisi"** adlı araştırmanın tarafımca bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir adıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10/07/2025

İmza

Sare İpek BİLGİLİ

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENSTİTÜ ONAYI

Öğrencinin	**Adı- Soyadı**	Sare İpek BİLGİLİ
	Numarası	2300612010
	Anabilim Dalı	İşletme
	Programı	Yönetim ve Organizasyon
	Program Düzeyi	☒Yüksek Lisans ☐Doktora ☐Sanatta Yeterlik
Tezin Başlığı		Ceza İnfaz Kurumlarında Örgütsel Yapı Unsurlarının Çalışan Performansına Etkisi
Tez Savunma Sınav Tarihi		10.07.2025
Tez Savunma Sınav Saati		14.00

Yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek ☒oy birliği – ☐oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Hacı İbrahim DELİCE
MÜDÜR

Bu tez, Enstitü Müdürlüğünce kontrol edilerek, elektronik imza kullanılarak onaylanmıştır.

ÖZET

CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL YAPI UNSURLARININ ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ

Sare İpek BİLGİLİ

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Haziran, 2025

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Ceza infaz kurumları, suç işleyen bireylerin cezalarının infaz edilmesi, ıslah edilmesi ve topluma yeniden kazandırılması amacıyla faaliyet gösteren, güvenlik ve denetimin ön planda olduğu kamu kurumlarıdır. Bu kurumlarda görev yapan personel; yüksek stres, psikolojik baskı, duygusal yıpranma ve fiziksel tehdit gibi zorlu çalışma koşullarıyla karşı karşıyadır. Söz konusu koşullar, çalışanların görevlerini yerine getirme biçimini ve genel iş performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Çalışan performansını etkileyen birçok bireysel ve kurumsal faktör bulunsa da, örgütsel yapının biçimsel özellikleri (örneğin; merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma) çalışanların performansı, özerkliği ve kurumsal bağlılığı üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Literatürde ceza infaz kurumu çalışanlarının tükenmişlik, stres, iş doyumu gibi psikolojik yönleri geniş biçimde incelenmiş olmakla birlikte, örgüt yapısı ile performans arasındaki ilişkileri bütüncül biçimde ele alan çalışmalar sınırlı kalmıştır. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı, Türkiye'deki ceza infaz kurumlarında görev yapan personelin performansının, örgütsel yapı unsurlarıyla nasıl ilişkilendiğini ampirik olarak incelemektir. Araştırma, pozitivist paradigma çerçevesinde ilişkisel tarama modeliyle yürütülmüş; 2025 yılı itibarıyla farklı ceza infaz kurumlarında görev yapan 230 personelden, örgütsel yapı ve performans ölçekleri aracılığıyla nicel veri toplanmıştır. Veriler, istatistik paket programıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, biçimselleşme çalışan performansını en fazla etkileyen pozitif unsur olurken, merkezileşmenin performans üzerinde negatif etkisi tespit edilmiştir. Uzmanlaşma ise zayıf düzeyde ama anlamlı bir pozitif ilişki göstermektedir. Bu sonuçlar, ceza infaz kurumlarında görev tanımlarının netleştirilmesi, karar alma süreçlerinin daha katılımcı hale getirilmesi ve uzmanlaşmaya dayalı yapıların teşvik edilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Ceza infaz kurumları, örgütsel yapı, çalışan performansı, merkezileşme, biçimselleşme.

ABSTRACT

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE ELEMENTS ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PENAL INSTITUTIONS

Sare İpek BİLGİLİ

AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

June, 2025

Advisor: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Penitentiary institutions are public organizations responsible for the incarceration, rehabilitation, and reintegration of individuals who have committed crimes. Employees working in these institutions are exposed to high levels of stress, psychological pressure, emotional exhaustion, and physical risk. These challenging conditions significantly influence how staff members perform their duties and affect their overall job performance. While various individual and institutional factors shape employee performance, the structural features of organizational design such as centralization, formalization, and specialization play a critical role in determining employee motivation, autonomy, and organizational commitment. Although the existing literature extensively addresses psychological outcomes such as fatigue, stress, and job satisfaction among correctional staff, studies that systematically examine the relationship between organizational structure and employee performance remain limited. This study aims to empirically investigate how the performance of staff working in Turkish correctional institutions is influenced by organizational structure components. The research was designed within a positivist paradigm using a relational survey model. Quantitative data were collected from 230 staff members, including correctional officers, psychologists, social workers, and administrative personnel across various institutions in Turkey in 2025, through validated scales measuring organizational structure and employee performance. Data were analyzed using statistical analysis software. Findings revealed that formalization had the strongest positive impact on employee performance, highlighting the importance of clear rules, systematic procedures, and defined roles. In contrast, centralization showed a significant negative relationship with performance, suggesting that highly centralized decision-making processes may undermine motivation and autonomy. Specialization demonstrated a weak but statistically significant positive effect. These results indicate a need for enhanced role clarity, decentralization of decision-making, and the promotion of specialized roles within correctional institutions.

Keywords: Correctional institutions, organizational structure, employee performance, centralization, formalization.

ÖN SÖZ

Bu tez çalışmasının tüm aşamalarında desteğini benden esirgemeyen, değerli vaktini ve bilgilerini benimle paylaşan başta kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Eğitimim süresince bana her zaman destek olan ve beni cesaretlendiren aileme minnettarım. Ayrıca sıralı amirlerime, iş arkadaşlarıma ve çalışmaya destek veren tüm katılımcılara teşekkür ederim.

Sare İpek BİLGİLİ
2025, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ETİK VE BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI ..... **ii**
ENSTİTÜ ONAYI ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
ÖN SÖZ ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ..... **xi**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAPI

1. CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL YAPI **4**
1.1. ÖRGÜTSEL YAPININ TANIMI VE KAPSAMI 5
1.2. ÖRGÜTSEL YAPININ TEMEL UNSURLARI 5
1.2.1. Dikey ve Yatay Farklılaşma (Hiyerarşi, Departmanlaşma ve Uzmanlaşma) **5**
1.2.2. Merkezileşme (Yetki ve Karar Verme Düzeyi) **6**
1.2.3. Örgüt Kültürü ve Değerler **6**
1.2.4. Formalleşme **7**
1.2.5. İletişim Kanalları **8**
1.3. CEZA İNFAZ KURUMLARININ GENEL ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL YAPISI 8
1.3.1. Güvenlik Odaklılık **9**
1.3.2. Disiplin ve Protokol **10**
1.3.3. Yasal ve İdari Düzenlemeler **11**
1.3.4. Personel Yönetimi **12**
1.4. TÜRKİYE'DE CEZA İNFAZ KURUMLARININ ÖRGÜTSEL YAPISI 14

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

1. CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÇALIŞAN PERFORMANSI **17**
1.1. ÇALIŞAN PERFORMANS KAVRAMI 18
1.1.1. Bağlamsal Performans **19**
1.1.2. Görev Performansı **19**
1.2. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINI ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER 20
1.2.1. Örgütsel Adalet Algısının Performansa Katkısı **20**
1.2.2. Liderlik Tarzlarının Çalışan Davranışları Üzerindeki Rolü **21**
1.2.3. İş Yükü Dengesi ve Rol Netliğinin Verimlilikle İlişkisi **21**
1.2.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Vatandaşlık Davranışlarının Performansa Yansıması **21**
1.2.5. Psikolojik Dayanıklılık ve Sosyal Desteğin Koruyucu Etkisi **22**

1.2.6. Sürekli Eğitim ve Mesleki Gelişimin Performans Üzerindeki Etkisi 22
1.2.7. Performans Değerlendirme Sistemleri ve Etkili Geri Bildirim..... 22
1.2.8. Fiziksel Çalışma Koşulları ve Teknolojik Altyapının Rolü 22
1.2.9. Örgütsel İklim ve Kültürün Psikolojik Etkileri..... 23
1.3. CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... 23
1.3.1. Güvenlik Önceliği ve Hiyerarşik Yapının Etkisi 23
1.3.2. Fiziksel Koşullar ve Çalışma Ortamının Performansa Etkisi..... 23
1.3.3. Görev Tanımları, Rol Çatışmaları ve İş Yükü 24
1.3.4. Liderlik Yaklaşımı ve Yönetsel İletişim..... 24
1.3.5. Duygusal Emek, Stres ve Psikolojik Destek Mekanizmaları..... 24
1.4. ÖRGÜTSEL YAPI UNSURLARININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ 25
1.4.1. Formalleşme ve Performans İlişkisi..... 27
1.4.2. Merkezileşmenin Çalışan Performansına Etkisi 30
1.5. KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME..... 32
1.6. ÖRGÜTSEL YAPI UNSURLARI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI KONUSUNDAKİ BENZER ÇALIŞMALAR 36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ..... 40
2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER..... 40
2.1. ARAŞTIRMA MODELİ..... 40
2.2. HİPOTEZLER..... 41
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ..... 42
3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ..... 42
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 43
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ..... 44
3.4. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ 45
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 46
4.1. BETİMSEL ANALİZLERE İLİŞKİN BULGULAR..... 46
4.2. ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZİ VE GÜVENİRLİK TESTİ SONUÇLARI .. 49
4.3. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR 53

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER..... 58
KAYNAKÇA..... 63
EKLER 75

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Örgütsel Yapı Unsurları Ve Çalışan Performansı Konusundaki Benzer Çalışmalar..... 38
Tablo 2. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular 47
Tablo 3. Cinsiyete Göre Çalışan Performansı T-Testi Sonuçları 47
Tablo 4. Yaş Gruplarına Göre Çalışan Performansı T-Testi Sonuçları..... 48
Tablo 5. Çalışma Süresine Göre Çalışan Performansı T-Testi Sonuçları..... 48
Tablo 6. Eğitim Durumuna Göre Performans ve Örgütsel Yapı Algısı..... 48
Tablo 7. Ölçeklerin Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları..... 49
Tablo 8. Örgütsel Yapı ve Performans Ölçeklerinin Faktörel Dağılımı..... 49
Tablo 9. Örgütsel Yapı Ölçeği Faktör Yükleri (Varimax)..... 50
Tablo 10. Çalışan Performans Ölçeği Faktör Yükleri 51
Tablo 11. Ölçek ve Alt Boyutların Güvenirlik Analizi..... 52
Tablo 12. Örgütsel Yapı ve Performans Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri 53
Tablo 13. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi 54
Tablo 14. Performans Üzerindeki Yordayıcı Değişkenlerin Regresyon Analizi Sonuçları 55
Tablo 15. Değişkenler Arası Varyans Analizi (ANOVA) ve Post-Hoc Testi 56

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1. Örgütsel Yap Unsurları 41

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

%: Yüzde
&: ve
ANOVA: Analysis of Variance (ANOVA)
CTE: Ceza ve Tevkirevleri Genel Müdürlüğü
f: Frekans
F: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre
N: Evren büyüklüğü
n: Örneklem büyüklüğü
p: Anlamlılık (önemlilik) testine ilişkin olasılık değeri
r: Korelasyon katsayısı.
S(bj): Regresyon Katsayısının Standart Hatası
STK: Sivil Toplum Kurulrşları
T.C. : Türkiye Cumhuriyeti
TDK: Türk Dil Kurum
Vb.: Ve benzeri

GİRİŞ

Ceza infaz kurumları, modern toplumlarda yalnızca suçluların cezalandırıldığı alanlar değil, aynı zamanda bireylerin rehabilite edilerek yeniden topluma kazandırılmasının amaçlandığı kurumsal yapılardır. Bu yönüyle ceza infaz kurumları, adalet sisteminin en kritik bileşenlerinden birini oluşturur. Bu kurumların başarısı ise büyük ölçüde burada görev yapan personelin iş performansına, mesleki motivasyonuna ve örgütsel bağlılığına bağlıdır. Ceza infaz kurumları, doğaları gereği yüksek güvenlikli, kapalı ve yoğun bir bürokratik işleyişe sahip olduğundan, burada çalışan personel, diğer kamu kurumlarına kıyasla çok daha zorlu çalışma koşullarıyla karşı karşıya kalmaktadır (Schaufeli & Peeters, 2000; Liebling, 2001).

Ceza infaz kurumlarında görev yapan infaz koruma memurları, sosyal hizmet uzmanları, psikologlar, öğretmenler ve diğer yardımcı personel, hükümlü/tutuklasürekli ve doğrudan temas hâlinde olup, hem fiziksel hem de duygusal düzeyde yoğun bir stres yükü altında çalışmaktadırlar. Bu çalışanlar, aynı anda güvenliğin sağlanması, hükümlü/tutukların temel haklarının korunması, toplumsal normlara uygun davranışların kazandırılması ve bireysel sorunlara yönelik destek süreçlerinin yürütülmesi gibi çok yönlü roller üstlenmektedirler (Lambert & Hogan, 2009). Bu çoklu rol beklentisi, özellikle örgütsel yapıdan kaynaklanan sınırlılıklar ve iletişim engelleriyle birleştiğinde, çalışanların tükenmişlik, iş doyumsuzluğu, motivasyon eksikliği ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi sorunlarla karşılaşmasına neden olabilmektedir (Maslach & Jackson, 1981; Wright & Cropanzano, 2000).

Bu noktada örgütsel yapı, çalışanların görevlerini nasıl yerine getirdiğini ve performanslarını nasıl şekillendirdiğini anlamak açısından kritik bir değişkendir. Örgütsel yapı; iş bölümünün nasıl yapıldığı, hiyerarşik ilişkilerin nasıl kurulduğu, karar alma mekanizmalarının merkezileşme düzeyi, iletişim kanallarının açıklığı ve yetki dağılımı gibi unsurların bütünüdür (Robbins & Judge, 2017). Ceza infaz kurumlarının genellikle katı bir hiyerarşi, yoğun biçimsellik ve sınırlı iletişim gibi özelliklere sahip olması, çalışanların görevlerini yerine getirme süreçlerinde çeşitli zorluklar yaşamalarına neden olmaktadır. Özellikle karar alma süreçlerinin merkezîleştirilmesi ve yukarıdan-aşağıya yönlendirme modelinin hâkim olması, çalışanların inisiyatif geliştirmesini sınırlamakta ve iş motivasyonunu olumsuz etkilemektedir (Hackman & Oldham, 1976; DiIulio, 1988).

Örgütsel yapı ile çalışan performansı arasındaki ilişki, örgütsel davranış ve yönetim bilimleri literatüründe sıklıkla ele alınmakta; yapıdaki esneklik, iletişim kanallarının etkinliği ve görev tanımlarının açıklığının, çalışanların performansı üzerinde pozitif etkiler yarattığı vurgulanmaktadır (Mintzberg, 1979; Scott, 2003). Buna karşın, katı bürokratik yapılarda, özellikle de ceza infaz kurumları gibi yüksek denetim ve güvenlik gerektiren ortamlarda, bu ilişkilerin karmaşıklaştığı ve çalışanlar üzerinde hem motivasyonel hem de psikolojik baskı yarattığı görülmektedir. Örneğin, Liebling (2001), ceza infaz kurumlarında görev yapan personelin, özellikle denetim baskısı ve karar alma süreçlerindeki dışlanmışlık nedeniyle, kurallara karşı informal direnç geliştirebildiğini; bu durumun da etik dışı davranışlara zemin hazırlayabileceğini belirtmektedir.

Ayrıca, örgütlerdeki yapısal tıkanıklıkların, çalışanların özerklik duygusunu azaltarak tükenmişlik düzeyini artırdığı, kurumsal aidiyetin zedelendiği ve işten ayrılma eğilimlerinin yükseldiği bulgulanmıştır (Maslach & Leiter, 2008). Özellikle ceza infaz kurumlarında, personelin karşılaştığı tehdit algısı, duygusal zorlanmalar ve karar alma süreçlerinden dışlanma, çalışanlar arasında yüksek oranda stres, iş doyumsuzluğu ve kurallara karşı pasif direniş gibi olumsuz tutumların gelişmesine yol açabilmektedir (Brower, 2013).

Bu çerçevede ceza infaz kurumları, hem örgütsel yapının katılığı hem de çalışanların karşılaştığı özgün koşullar nedeniyle, örgüt davranışı açısından özel bir inceleme alanı sunmaktadır. Ancak bu özgünlüklerine rağmen, ceza infaz kurumlarındaki örgütsel yapı ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar, Türkiye özelinde oldukça sınırlıdır. Mevcut literatür çoğunlukla çalışanların bireysel düzeydeki tükenmişlik, stres, şiddetle karşılaşma ve iş tatmini gibi psikolojik sonuçlarına odaklanmaktadır (Ergüder, 2014; Sarıçam, 2019). Oysa bu bireysel sonuçların arka planında yer alan örgütsel yapının özellikleri ve işleyiş biçimi, yeterince irdelenmemektedir.

Bu araştırma, söz konusu boşluğu doldurmayı ve ceza infaz kurumlarındaki örgütsel yapı unsurlarının, çalışanların performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın temel amacı, ceza infaz kurumlarında görev yapan personelin, örgütsel yapı içerisindeki konumlarının görevlerini yerine getirme biçimlerine ve performanslarına nasıl etki ettiğini incelemektir. Özellikle hiyerarşi düzeyi, merkezîleşme derecesi, karar alma süreçlerine katılım, iletişim kanallarının

işleyişi, görev tanımlarının açıklığı gibi yapısal değişkenlerin, çalışanların motivasyonu, iş doyumu ve kurallara uyum düzeyleri üzerindeki etkileri araştırılacaktır.

Bu kapsamda, araştırmada nicel yöntem benimsenmiş ve farklı ceza infaz kurumlarında görev yapan infaz koruma memurları, sosyal hizmet uzmanları, psikologlar ve öğretmenlere yönelik anket çalışması uygulanmıştır. Anket aracılığıyla örgütsel yapı algısı ve çalışan performansı arasında istatistiksel ilişkiler ortaya konularak, yapısal değişkenlerin etkileri değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, yalnızca akademik literatüre katkı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda ceza infaz kurumlarının yönetiminde görev yapan karar vericilere ve Adalet Bakanlığı'na yönelik yapısal reform önerileri geliştirilmesi açısından da pratik katkı sunmayı hedeflemektedir.

Tezin devam eden bölümlerinde öncelikle ceza infaz kurumlarında örgütsel yapı ve çalışan performansı kavramları teorik bağlamda ele alınacak, ardından ilgili ulusal ve uluslararası literatür taranarak alandaki güncel bilgi birikimi ve araştırma boşlukları ortaya konulacaktır. Sonrasında araştırma yöntemi, örneklem özellikleri, veri toplama araçları ve analiz teknikleri detaylı biçimde açıklanacaktır. Bulgular bölümü, nicel verilerin sistematik olarak sunulması ve yorumlanması esasına dayanacak; son olarak sonuç bölümünde hem kuramsal hem de uygulamaya dönük çıkarımlar değerlendirilecek ve gelecekte yapılabilecek araştırmalara yönelik öneriler sunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAPI

1. CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL YAPI

Ceza infaz kurumlarındaki örgütsel yapı, hiyerarşik-bürokratik karakteriyle personelin motivasyon, iş tatmini ve stres düzeylerini doğrudan etkileyen kritik bir değişkendir (Mintzberg, 1979; Kocagazioğlu, 2019). Bu yapı, karar alma mekanizmalarından yetki devir modellerine kadar uzanan sistematik bir düzeni temsil ederken, çalışan performansı ile örgütsel tasarımın iş süreçlerine yansıyan niteliği arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır (Dobrajska vd., 2015). Kurumların kendine özgü dinamiklerinin analizi, bireysel verimlilik ile kurumsal hedeflerin uyumlaştırılması açısından teorik ve pratik katkılar sunmaktadır (Portes, 2006). Özellikle hiyerarşik esneklik, stres yönetimi mekanizmaları ve yetki paylaşımının optimize edilmesi hem çalışan refahını artıran hem de toplumsal etkinliği güçlendiren stratejilerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır (Bilal vd., 2024).

Örgütsel yapı, güvenlik ve hukuki uyumun sağlanması için katı prosedürler gerektirse de, aşırı standartlaşma personelin pratik çözüm üretme becerisini kısıtlayarak operasyonel etkinliği riske atabilir (DiIulio, 1988; Cullen vd., 2000). İletişim şeffaflığı ve hiyerarşik katmanlar arası etkileşim, stresi azaltırken kolektif güveni artıran unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Zhang vd., 2006). Merkeziyetçi sistemler, prosedürel disiplini garanti altına alsa da personel inisiyatifini ve motivasyonunu zayıflatarak pasif çalışma kültürüne yol açabilmektedir (Burns & Stalker, 1961; Eren, 2017). Buna karşılık, âdem-i merkeziyetçi modeller, özerk karar alma ve sorumluluk paylaşımıyla iş tatmini ve operasyonel verimliliği güçlendirmektedir (Hackman & Oldham, 1976; Child & Rodrigues, 2005). Bu ikilemi çözmek için temel güvenlik süreçlerinde merkeziyetçi; rehabilitasyon ve personel destek sistemlerinde ise esnek yaklaşımları birleştiren hibrit yapılar önerilmektedir (Sparks vd., 1996). Dönüşüme açık liderlik tarzları ve katılımcı geri bildirim mekanizmaları, hem prosedürel uyumu hem de çalışanların dinamik potansiyelini dengeleyerek kurumsal devamlılığı desteklemektedir (Ewing vd., 2006).

Personel arasındaki gayriresmî dayanışma mekanizmaları, bilgi paylaşımı ve duygusal destek, yüksek stresli ortamlarda motivasyon ve uyum kapasitesini artırmaktadır (Crawley, 2004). Buna karşılık, grup içi çatışmalar veya bilgi asimetrisi gibi dinamikler, verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir (Shaw, 2014). Örgütsel kültürün

görünmeyen normları (örneğin, hükümlü/tutuklulara mesafeli durma gibi), resmî protokollerin ötesinde davranış kalıplarını yönlendirerek sosyal destek ya da çatışma potansiyeli yaratabilmektedir (Liebling, 2001).

1.1. ÖRGÜTSEL YAPININ TANIMI VE KAPSAMI

Ceza infaz kurumlarındaki örgütsel yapı, Mintzberg'in (1979) tanımıyla, görev dağılımı, yetki devri ve karar alma mekanizmalarından oluşan dinamik bir sistemdir. Bu yapı, yalnızca formel unsurlar (örneğin hiyerarşi ve prosedürler) değil, aynı zamanda örgüt içindeki informel ilişkiler ve kültürel yapılarla birlikte değerlendirilmelidir (Schein, 2010; Granovetter, 1983). Personel arasındaki gayriresmî dayanışma mekanizmaları, bilgi paylaşımı ve duygusal destek, özellikle yüksek stresli ceza infaz kurumu ortamlarında motivasyonu ve kurumsal uyumu artırıcı bir rol oynamaktadır (Crawley, 2004). Bununla birlikte, grup içi çatışmalar ya da bilgi asimetrisi gibi informel dinamikler verimliliği riske atabilmektedir (Shaw, 2014). Örgütsel kültürün görünmeyen normları, resmi kuralların ötesinde çalışan davranışlarını şekillendirmekte; bu durum sosyal destek kadar çatışma potansiyelini de beraberinde getirmektedir (Liebling, 2001). Bu nedenle ceza infaz kurumlarında örgütsel yapının değerlendirilmesi, formel yapılar ile informel ilişkiler arasındaki denge göz önünde bulundurularak yapılmalı; kurumsal işleyiş, hem güvenlik odaklı disiplin mekanizmaları hem de çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını karşılayacak yapılarla birlikte ele alınmalıdır.

1.2. ÖRGÜTSEL YAPININ TEMEL UNSURLARI

1.2.1. Dikey ve Yatay Farklılaşma (Hiyerarşi, Departmanlaşma ve Uzmanlaşma)

Örgüt yapısında farklılaşma, dikey ve yatay olmak üzere iki düzeyde ele alınır. Dikey farklılaşma, örgüt içindeki hiyerarşik katman sayısını; yatay farklılaşma ise işlerin fonksiyonel ya da uzmanlık alanlarına göre ayrıştırılmasını ifade eder (Robbins & Judge, 2017; Hall, 1968).

Ceza infaz kurumlarında dikey farklılaşma, özellikle güvenlik temelli karar alma süreçlerinin üst yönetim tarafından kontrol edilmesini sağlamak amacıyla oldukça belirgindir. Bu durum, otorite hiyerarşisinin netliğini artırırken, alt kademe çalışanların karar süreçlerinden dışlanmasına neden olabilir (Mintzberg, 1979). Yatay farklılaşma ise infaz koruma, eğitim, sağlık, psikososyal destek gibi farklı hizmet alanlarının uzman personel tarafından yürütülmesiyle ortaya çıkar. Bu yapılanma, görevlerin verimli

biçimde yürütülmesini desteklerken; birimler arası koordinasyon eksikliği, bilgi paylaşımı ve bütüncül müdahaleyi zorlaştırabilir (Lawrence & Lorsch, 1967).

Uzmanlaşma, çalışanların belirli görev alanlarına yoğunlaşarak o konuda derin bilgi ve beceri geliştirmelerini ifade eder. Ancak aşırı uzmanlaşma, çalışanlar arasında "rol daralmasına" neden olabilir ve görev rotasyonu imkânlarını sınırlayarak tükenmişlik riskini artırabilir (Hackman & Oldham, 1976). Bu nedenle uzmanlaşmanın, örgütsel bütünlükle dengeli bir biçimde yapılandırılması gerekmektedir.

1.2.2. Merkezileşme (Yetki ve Karar Verme Düzeyi)

Merkezileşme, örgütsel kararların üst kademelerde mi yoksa alt kademelere mi dağıtıldığını ifade eder. Merkezî yapılar, karar alma yetkisini sınırlı sayıda yöneticiye verirken; âdem-i merkeziyetçi yapılar, yetkiyi alt kademelere devrederek daha esnek ve hızlı karar süreçleri oluşturur (Mintzberg, 1980; Robbins & Judge, 2017).

Ceza infaz kurumlarında genellikle merkezîyetçi yönetim tercih edilmektedir. Bu durum, güvenlik protokollerinin tutarlı biçimde uygulanmasına olanak tanır. Ancak kararların sadece üst kademe tarafından alınması, alt kademede görev yapan çalışanların karar süreçlerinden dışlanmasına neden olabilir. Bu da görev motivasyonunun ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına yol açabilir (Hackman & Oldham, 1980). Özellikle infaz koruma memurlarının, sahada karşılaştıkları durumlara göre inisiyatif kullanmalarının zorlaştığı gözlemlenmektedir (Simon & VonKorff, 1997).

Yetki devri uygulamaları, alt kademe personelin örgütsel süreçlere katılımını artırarak motivasyonel ve performanssal kazanımlar sağlayabilir. Ancak bu devrin açık, adil ve liyakat esaslı bir sistemle yürütülmesi, örgütsel adalet ve güven duygusu açısından kritik önemdedir (Colquitt, 2001).

1.2.3. Örgüt Kültürü ve Değerler

Örgüt kültürü, bir kurumda paylaşılan normlar, değerler, inançlar ve davranış kalıplarının bütünüdür. Bu kültür, çalışanların örgüte, işe ve birbirlerine ilişkin algılarını biçimlendirerek, bireysel ve kolektif davranışları yönlendirir (Schein, 2010). Örgüt yapısıyla doğrudan ilişkili olan kültürel unsurlar, yazılı kurallardan ziyade, işleyişin arka planındaki "görünmeyen düzenleyici" rolüyle çalışan performansını ve motivasyonunu etkiler.

Ceza infaz kurumlarında örgüt kültürü; güvenlik, disiplin, itaat ve hiyerarşik otorite gibi değerler etrafında şekillenir. Bu değerler, personelin hükümlü/tutuklular ve birbirleriyle olan ilişkilerinde belirleyici bir rol oynar. Kurum kültürünün güvenlik öncelikli ve ceza temelli bir yapıya dayanması, rehabilitasyon ve insani yaklaşımların gölgede kalmasına neden olabilir (Liebling, 2001). Bu durum, özellikle rehabilitasyon odaklı meslek gruplarında (örneğin psikolog, öğretmen, sosyal hizmet uzmanı) kurumsal aidiyet duygusunun zayıflamasına yol açabilir.

Ayrıca örgüt kültürünün, çalışanların işlerine yükledikleri anlam, görev sorumluluğu ve etik davranışları açısından yönlendirici bir etkisi vardır (Ashforth & Mael, 1989). Katı hiyerarşik ve cezalandırıcı kültür ortamlarında, çalışanlar zamanla yalnızca biçimsel görevlerine odaklanarak inisiyatif geliştirmekten kaçınabilir. Bu durum örgütsel bağlılığı ve vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkileyebilir (Organ, 1988).

Örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisini pozitif yönde artırmak için, kurumsal değerlerin çalışanların mesleki kimliğiyle uyumlu olması önemlidir. Paylaşılan etik normlar, adalet algısı ve anlamlı bir iş ortamı, özellikle stres düzeyi yüksek kurumlarda personelin psikolojik dayanıklılığını artırır ve iş tatminini destekler (Maslach & Leiter, 2008; Colquitt, 2001). Sonuç olarak, örgüt kültürü ve değer sisteminin, yalnızca örgütsel yapının bir tamamlayıcısı değil, aynı zamanda çalışan performansını sürdürülebilir kılan bir yönetişim aracı olarak görülmesi gerekmektedir.

1.2.4. Formalleşme

Formalleşme, bir örgütteki görevlerin, kuralların, prosedürlerin ve iletişim süreçlerinin ne derece yazılı biçimde tanımlandığını gösterir (Daft vd., 2010; Hall, 1968). Ceza infaz kurumlarında formalleşme düzeyi oldukça yüksektir. Bu durum, özellikle güvenlik ve disiplinin sürdürülmesi açısından gereklidir; çünkü görev tanımlarının ve prosedürlerin yazılı olması, belirsizliği azaltır ve standartlaşmayı sağlar.

Ancak aşırı biçimde formalleşmiş yapılar, çalışanların esnekliğini ve inisiyatif geliştirme becerilerini sınırlandırabilir (Crozier, 1964; Adler & Borys, 1996). Katı kurallar altında çalışan personel, görevlerinin ötesinde düşünme, yaratıcı çözümler üretme veya hızla değişen duruma uyum sağlama konusunda zorlanabilir. Bu nedenle formalleşme düzeyi, hem operasyonel güvenliği sağlayacak hem de çalışan özerkliğini destekleyecek biçimde dengelenmelidir.

1.2.5. İletişim Kanalları

Örgütlerde iletişim, bilgi paylaşımı, koordinasyon, geri bildirim ve sorun çözme gibi birçok işlevin yürütülmesini sağlar. İletişim kanalları, hem yatay (aynı düzeydeki çalışanlar arası) hem de dikey (yönetici–ast ilişkisi) biçiminde yapılandırılır (Schein, 2010).

Ceza infaz kurumlarında iletişim çoğunlukla dikey ve hiyerarşik bir modelle yürütülmekte; bu durum, bilgilerin alt kademe tarafından üst yönetime iletilmesini sınırlayabilmektedir. Bu tür yapılar, personelin kurumsal süreçlere katkı sağlamasını ve geri bildirim vermesini zorlaştırabilir (Bass & Avolio, 1994).

Öte yandan açık, şeffaf ve iki yönlü iletişim sistemleri, çalışanlar arasında iş birliği duygusunu artırmakta, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve bağlılığı desteklemektedir (Tourish & Robson, 2006). Ceza infaz kurumları gibi çok disiplinli yapıların etkin işleyişi, birimler arası iletişim kanallarının net, hızlı ve güvenilir şekilde çalışmasına bağlıdır. Disiplinler arası koordinasyon eksikliği, özellikle hükümlü/tutuklunun rehabilitasyon süreci ve güvenlik uygulamalarında önemli aksamalar yaratabilir (Thompson, 1967).

1.3. CEZA İNFAZ KURUMLARININ GENEL ÖZELLİKLERİ VE ÖRGÜTSEL YAPISI

Ceza infaz kurumları, güvenlik odaklı yapıları nedeniyle kendilerine özgü bir örgütsel işleyiş sergileyen karmaşık sistemlerdir. Bu kurumlarda güvenlik, hiyerarşi, disiplin ve denetim ön planda olup, örgütsel yapı bu temel ilkeler doğrultusunda şekillenmektedir (DiIulio, 1988; Weber, 1947). Yapının katılığı, karar alma süreçlerinin merkezileşmesi ve iletişim kanallarının yukarıdan aşağıya işlemesi, personelin görev algısı, motivasyonu ve performansı üzerinde belirleyici bir etki yaratmaktadır (Liebling & Arnold, 2004; Robbins & Judge, 2013).

Kurumların bürokratik yapısı, güvenlik gerekliliklerıyle tutarlılık arz etse de, katı standartlar ve dar tanımlanmış roller, özellikle rehabilitasyon odaklı çalışan gruplarında görev memnuniyetini ve aidiyet duygusunu zayıflatabilmektedir (Sparks vd., 1996). Kurumların fiziksel yapısı ve zaman yönetimi gibi unsurlar ise çalışan iş yükünü doğrudan etkilemekte, örgütsel çevikliği sınırlayabilmektedir (Goffman, 1961; Johnsen vd., 2011).

Etkin iletişim kanalları, özellikle bilgi akışının hızlanması ve yanlış anlamaların önlenmesi açısından kritik rol oynamaktadır (Daft, 2015). Ancak, güvenlik odaklı yapıların doğal sonucu olarak merkeziyetçilik ve yukarıdan aşağıya iletişim biçimi, alt kademelerdeki personelin karar süreçlerine katılımını sınırlamakta, bu da iş tatmini ve motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Mintzberg, 1983; Hackman & Oldham, 1976).

Disiplinin yüksek olduğu yapılarda, işleyişin standart protokollerle belirlenmiş olması iş güvenliğini artırmakta; ancak aşırı standartlaşma, esnek müdahale kapasitesini sınırlayarak inovatif yaklaşımları engelleyebilmektedir (Crawley, 2004). Kurumsal kültürün baskın olarak güvenlik temelli olması, çalışanların insani yönelimlerini geri planda bırakmalarına ve görevlerini yalnızca işlem odaklı olarak algılamalarına neden olabilmektedir (Hochschild, 1983).

Sonuç olarak, ceza infaz kurumlarında güvenlik odaklı örgüt yapısı, belirli avantajlar sağlamakla birlikte, çalışan performansı ve kurumsal esneklik açısından riskler de barındırmaktadır. Etkin bir yapı; güvenlik ile çalışan özerkliği arasında bir denge kurabilmeli, kriz anlarında hızlı karar alma kapasitesini desteklerken, günlük işleyişte personelin katılımını ve psikolojik ihtiyaçlarını da gözetebilmelidir (Burns & Stalker, 1961; Tyler & Blader, 2003).

1.3.1. Güvenlik Odaklılık

Ceza infaz kurumlarının temel işlevi olan güvenliği sağlama görevi, bu kurumların örgütsel yapısında hiyerarşik, merkeziyetçi ve denetim odaklı bir modelin hâkim olmasına neden olmuştur (DiIulio, 1988; Weber, 1947). Güvenlik, yalnızca fiziksel kontrol değil; aynı zamanda psikolojik düzenin de sağlanmasını içeren çok boyutlu bir kavramdır. Panoptik denetim anlayışıyla kurulan bu yapılar, disiplinin sürekliliğini garanti altına alırken, aynı zamanda çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sınırlayan bir ortam yaratır (Foucault & Deleuze,1977; Liebling & Arnold, 2004).

Yukarıdan aşağıya doğru işleyen iletişim ve karar alma zinciri, kriz anlarında hızlı müdahale imkânı sunsa da, rutin işleyişte personelin özerklik duygusunu zayıflatabilmektedir (Crawley, 2004). Bu durum, hem aidiyet duygusunu azaltmakta hem de yenilikçi yaklaşımların gelişmesini engellemektedir (Hackman & Oldham, 1980; Argyris & Schön, 2001). Güvenlik odaklı rollerin insani etkileşimle çatışması ise

çalışanların mesleki kimliğinde çelişkiler doğurmakta, bu da rol çatışmalarına ve tükenmişliğe yol açabilmektedir (Sparks vd., 1996; Maslach & Leiter, 2008).

Güvenlik merkezli yapılar, özellikle alt kademedeki personelin mesleki tatminini ve karar süreçlerine katkısını sınırlarken, bu durum örgütsel bağlılık ve performans üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Liebling, 2001; Greenberg, 1990). Dolayısıyla, güvenlik odaklılık ilkesinin, çalışanların motivasyon ve gelişimini destekleyen esnek yönetim uygulamalarıyla dengelenmesi gerekmektedir (Tyler & Blader, 2003). Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik anlayışları ve katılımcı yönetişim pratikleri, güvenlik ile çalışan refahı arasında daha sağlıklı bir denge kurulmasına katkı sağlayabilir (Bass & Avolio, 1994; Yukl vd., 2013).

1.3.2. Disiplin ve Protokol

Disiplin ve protokol kültürü, ceza infaz kurumlarının düzenli işleyişini sağlayan temel unsurlar arasında yer almaktadır. Protokoller, operasyonel faaliyetlerin standartlaşmasını sağlayarak güvenlik risklerini minimize ederken, çalışan davranışlarını yönlendiren normatif bir çerçeve sunar (Sparks & Bottoms, 1995; Tait, 2011). Bununla birlikte, disiplinin aşırı vurgulanması esneklik kaybına ve yaratıcı çözüm üretme kapasitesinin azalmasına neden olabilir (Crawley, 2004).

Disiplinli yapıların sunduğu öngörülebilirlik, özellikle güvenlik açısından avantaj sunarken, bireysel farklılıkların ve durumlara özgü yaklaşımların göz ardı edilmesi çalışanlar üzerinde baskı yaratabilmektedir (Maslach & Jackson, 2013). Standart görev tanımları ve katı uygulama biçimleri, karar alma esnekliğini sınırlandırarak iş doyumunu ve motivasyonu düşürebilir (Hepburn & Knepper, 1993). Ayrıca, iletişim kanallarının sadece resmi protokollere dayanması, özellikle alt kademe çalışanların geri bildirim süreçlerine katılımını sınırlayarak örgütsel öğrenmeyi sekteye uğratabilir (Tourish & Robson, 2006; Mintzberg, 1979).

Etkin bir disiplin sistemi, yalnızca kontrol değil; aynı zamanda rehberlik ve gelişim amaçlı da olmalıdır (Argyris & Schön, 2001). Bu çerçevede, disiplin süreçlerinin şeffaf, adil ve öğretici olması; çalışanların kuruma olan güvenini ve bağlılığını artırırken, iş birliği ve koordinasyonu da güçlendirir (Greenberg, 1990; Colquitt, 2001).

Sonuç olarak, disiplin ve protokol uygulamalarında, güvenlik ile esneklik, standartlaşma ile yaratıcı çözüm üretme, denetim ile psikolojik destek arasındaki denge, çalışan performansının sürdürülebilirliği açısından stratejik bir önem taşımaktadır.

1.3.3. Yasal ve İdari Düzenlemeler

Ceza infaz kurumlarının örgütsel yapısı, büyük ölçüde yürürlükteki yasal düzenlemeler ve idari yapılanmalar doğrultusunda şekillenmektedir. Türkiye'de bu kurumlar, 5275 sayılı Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun ve 2992 sayılı Adalet Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun çerçevesinde yapılandırılmıştır. Bu yasal düzenlemeler, kurumların görev alanlarını, yetki sınırlarını ve işleyiş kurallarını belirleyerek merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yönetim modelini tesis etmektedir (Çayır, 2020). Ayrıca, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, ceza infaz kurumu personelinin statüsünü, görev tanımlarını ve disiplin süreçlerini belirleyen temel yasal çerçeveyi oluşturmaktadır.

Yasal mevzuatın belirlediği bu yapı, kurumsal işleyişin tutarlılığını ve hesap verebilirliğini sağlasa da, çoğu zaman çalışanların özerkliğini ve karar alma süreçlerine katılımını sınırlayan bir sistem üretmektedir (Koçak vd., 2021). Bu durum, özellikle sahada görev yapan personelin, karşılaştıkları karmaşık durumlarda inisiyatif kullanma yeteneklerini kısıtlayarak motivasyon kaybına ve performans düşüşüne yol açabilmektedir (Crawley, 2004; Argyris, 1991).

İdari düzenlemeler çerçevesinde, Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü tarafından yürütülen merkezi denetim ve kontrol mekanizmaları, prosedürel uyumu ve disiplinin sağlanmasını hedeflemektedir. Ancak bu denetim süreçlerinin daha çok biçimsel kurallara odaklanması, yenilikçi uygulamaların geliştirilmesini ve çalışan katkısının değerlendirilmesini zorlaştırabilmektedir (Yazar, 2024). Benzer şekilde, Ceza İnfaz Kurumları ve Tutukevleri Personeli Eğitim Merkezi Yönetmeliği, personelin mesleki gelişimini desteklemeyi amaçlasa da, eğitim programlarının teorik ağırlıklı olması, uygulama yeterliliğini sınırlayabilmektedir (Porsuk, 2021).

Ulusal mevzuatın yanı sıra, Avrupa Konseyi'nin "Mahpuslara Uygulanacak Asgari Standart Kurallar"ı (European Prison Rules) gibi uluslararası normlar da, örgütsel yapının insan haklarına duyarlı ve etik temelli bir perspektifle yapılandırılmasını zorunlu kılmaktadır (Council of Europe, 2006). Bu normların etkili biçimde kurumsal uygulamalara yansıtılması, sadece mahkûmların değil, çalışanların da haklarını ve iş doyumunu güvence altına alacak bir yönetim kültürünün geliştirilmesini gerekli kılmaktadır (Aksoy ve Koçak, 2020).

Yasal düzenlemeler, örgütsel kültürün oluşumunda da belirleyici rol oynamaktadır. Katı ve merkeziyetçi idari yapılar, yerel ihtiyaçlara cevap verme kapasitesini sınırlandırmakta; bu durum, alt kademedeki personelin kurumsal bağlılık, performans ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir (Gedik vd., 2011). Özellikle kriz anlarında, görev ve yetki sınırlarının belirsizliği, organizasyonel kaosa ve performans kaybına yol açabilmektedir (Özay, 2011). Bu nedenle, açık görev tanımları, görev dağılımında adalet, yetki devrine imkân tanıyan esnek yapılar ve personel destek sistemleri, hem yasal uyumun hem de performans artışının sağlanmasında kritik öneme sahiptir (Meyer & Allen, 1997; Tyler & Blader, 2003).

Sonuç olarak, ceza infaz kurumlarındaki yasal ve idari düzenlemelerin çalışan performansına etkisi, yalnızca mevzuatın varlığıyla değil, bu düzenlemelerin uygulanma biçimi, açıklığı, kapsayıcılığı ve insan merkezli oluşuyla yakından ilişkilidir. Normatif çerçeve, örgütsel yapının sadece güvenlik değil, aynı zamanda psikososyal dengeyi ve etik sorumluluğu da gözeten bir yapıya dönüşümünü desteklemelidir.

1.3.4. Personel Yönetimi

Ceza infaz kurumlarında personel yönetimi, yalnızca insan kaynaklarının idaresinden ibaret olmayıp, örgütsel performansın sürdürülebilirliği, kurumsal bağlılık ve etik iklimin tesisi açısından stratejik bir işlev görmektedir. Bu kurumlarda görev yapan personel, hem yüksek güvenlikli fiziksel çevrede hem de duygusal olarak yoğun ilişki ağlarında çalışmakta olup, stres, tükenmişlik ve rol çatışması gibi psikososyal risklere daha açıktır (Schaufeli & Peeters, 2000; Maslach & Leiter, 2008). Bu bağlamda etkili bir personel yönetimi, görev tanımlarının netliği, adil performans değerlendirme sistemleri, liderlik tarzları, ödüllendirme stratejileri ve psikososyal destek mekanizmaları gibi çok boyutlu yapıların entegrasyonunu gerektirmektedir (Hackman & Oldham, 1980; Herzberg, 1966).

Öncelikle, görev tanımlarının açık ve işlevsel olması, ceza infaz kurumlarında iş bölümü ve sorumlulukların net olarak belirlenmesini sağlayarak, rol çatışması ve belirsizlik kaynaklı stresin önüne geçer (Kahn vd., 1964). Özellikle kriz anlarında, kimin ne yapacağının belirsiz olması, kurumsal refleksleri yavaşlatmakta ve operasyonel aksamalara yol açabilmektedir (Mintzberg, 1979). Bu nedenle, görev tanımlarının düzenli olarak güncellenmesi ve personelin beklentileriyle uyumlu hale getirilmesi, performans artışı ve kurumsal uyum açısından önem taşır (Koşar vd., 2013).

Adil ve şeffaf performans değerlendirme sistemleri ise, çalışan motivasyonu ve iş doyumunun artırılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Subjektif veya kişisel ilişkilerle şekillenen değerlendirmeler, örgütsel adalet algısını zedelerken; objektif, ölçülebilir kriterlerle desteklenen ve geri bildirim mekanizmaları içeren sistemler, çalışanların mesleki gelişimlerini desteklemekte ve kurum içi güveni pekiştirmektedir (Folger & Cropanzano, 1998; Ulutaş, 2010). Ayrıca, performans değerlendirmelerinin yalnızca nicel çıktılarla sınırlı olmaması; iletişim becerileri, kriz yönetimi, etik tutum gibi nitel boyutları da içermesi gereklidir (Demirtaş, 2000).

Personel yönetiminde liderlik tarzlarının etkisi, ceza infaz kurumlarının hiyerarşik yapısı göz önünde bulundurulduğunda daha da önem kazanmaktadır. Otoriter liderlik kısa vadede disiplinin sağlanmasına katkı sunabilir; ancak uzun vadede çalışanların inisiyatif alma eğilimini, yaratıcı düşünme kapasitesini ve örgütsel bağlılığını zayıflatabilmektedir (Bass & Avolio, 1994). Buna karşılık dönüşümcü ve destekleyici liderlik tarzları, çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirmekte ve kriz anlarında dayanışma kültürünü pekiştirmektedir (Burns, 1978; Yukl vd., 2013). Liderlerin empatik iletişim becerileri, güven inşasını kolaylaştırarak örgütsel uyumu artırır (Skogan, 2008).

Ödüllendirme sistemleri de personel yönetiminin önemli bir unsurudur. Maddi ödüller çalışan çabalarının tanındığını gösterirken, sembolik ödüller (takdir yazısı, liyakat belgesi vb.) uzun vadeli motivasyonu ve örgütsel sadakati artırmaktadır (Herzberg, 1966; Taş & Önder, 2010). Ancak ödüllerin yalnızca belirli gruplara veya üst yönetim kademelerine yönelmesi, adaletsizlik algısını beslemekte ve örgüt içi çatışmalara zemin hazırlayabilmektedir (Greenberg, 1990). Bu nedenle, ödül sisteminin şeffaf kriterlere dayanması ve çalışanların katkılarını bütüncül şekilde değerlendirmesi önemlidir.

Ceza infaz kurumlarında görev yapan personelin yoğun iş temposu, güvenlik riski ve mahkûmlarla doğrudan temas hâlinde olması, psikososyal destek ihtiyacını artırmaktadır. Ancak bu kurumlarda psikolojik destek hizmetlerinin eksikliği, tükenmişlik sendromunun yaygınlaşmasına yol açmaktadır (Maslach & Jackson, 1981; Aydın, 2021). Bu nedenle, önleyici ruh sağlığı programlarının geliştirilmesi, gönüllülük esasına dayalı danışmanlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve mesleki dayanışma gruplarının teşviki, çalışan refahını artıracak etkili stratejiler olarak öne çıkmaktadır (Bozgeyikli vd., 2010; Koç ve Kaçdi, 2022).

Son olarak, personelin kariyer gelişimini destekleyen yapıların oluşturulması, motivasyonel süreklilik açısından önemlidir. Net ve açıklanabilir terfi kriterlerinin bulunmaması, çalışanlar arasında "cam tavan" etkisine neden olabilmekte, özellikle kadın personelin kurumsal bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (İnandı vd., 2009). Bu bağlamda, şeffaf kariyer yolları, mentorluk sistemleri ve üniversite iş birlikleriyle desteklenen sertifikalı eğitimler, kurumsal aidiyetin ve profesyonel gelişimin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır (Ayhan, 2010; Kuzu vd., 2012).

Özetle, ceza infaz kurumlarında personel yönetimi, yalnızca yönetsel bir zorunluluk değil, aynı zamanda örgütsel performansı, çalışan refahını ve etik iklimi belirleyen stratejik bir araçtır. Net görev tanımları, adil değerlendirme sistemleri, etkili liderlik, ödüllendirme mekanizmaları ve psikososyal destek sistemleri bir arada tasarlanarak, kurumların daha verimli, insani ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşması mümkün hale gelmektedir.

1.4. TÜRKİYE'DE CEZA İNFAZ KURUMLARININ ÖRGÜTSEL YAPISI

Türkiye'deki ceza infaz kurumlarının örgütsel yapısı, merkeziyetçi bir yönetsel anlayışla şekillendirilmiş olup, Adalet Bakanlığına bağlı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü (CTE) bu yapının temel koordinasyon merkezidir. Bu sisitem kurallara dayanan, bürokratik bir yapı içermektedir (Yıldırım ve Selvi, 2018). Kurumlar; kapalı, açık, kadın, çocuk, yüksek güvenlikli ve mükerrer suçlara özgü yapılar olarak kategorilere ayrılmakta; bu farklılaşma hem fiziksel donanım hem de işleyiş açısından belirgin organizasyonel farklar doğurmaktadır (Çayır, 2020).

Türkiye'deki ceza infaz kurumlarının genel karakteristiği, güvenlik öncelikli bir işleyişe dayanmakta; bu durum örgütsel yapının merkezileşmesini, karar alma süreçlerinin üst yönetime bağımlı hâle gelmesini ve personelin inisiyatif alanlarının daralmasını beraberinde getirmektedir (Gümüştekin ve Gültekin, 2009). Özellikle alt kademelerdeki çalışanlar ile yönetim kadrosu arasındaki iletişim sınırlı olduğunda, örgütsel uyum, motivasyon ve performans üzerinde olumsuz etkiler gözlemlenmektedir (Cömertoğlu ve Bilge, 2024).

Ceza infaz kurumalrı infaz sistemlerinde öncelikli hedef güvenliktir. Bu nedenle hiyerarşik ve sıkı denetim yapılarına sahiptirler (Dilulio, 1988). Bürokrasiye dayalı yönetim anlayışı ve merkezde düzenlenen standart süreçler ceza infaz kurumları içinde işleyişin temelini oluşturur (Weber, 1947). Bu bakımdan uzmanlaşmış personel dağılımı

iş birliği gerektirse de eşgüdüm noktasında sorunlara neden olabilir (Clear vd., 2014). Ceza infaz kurumlarının içe kapanık sistem özellikleri dış etkileşimleri sınırlayarak yenilikçi kullanımların gecikmesini vurgular. Açık sistemler ise yenilikçiliği benimseyerek dış paydaşlarla iş birliğini kuvvetlendirir (Katz & Kahn, 1978).

Ceza infaz kurumlarının fiziksel yapı düzenlemeleri, güvenliği sağlarken, örgütsel yapı içerisinde bulunan personelin iş yükünü olumsuz yönde etkileyebilir (Johnsen vd., 2011). Vardiyalı zaman yönetimi, kurum içindeki rutinleri tanımlasa da esnek davranış kaybına neden olarak örgütsel çevikliği sınırlandırır (Goffman, 1961). Bu durum yönetim ve disiplin ilişkisini olumsuz yönde etkiler (Liebling & Arnold, 2004). Bu nedenle kurum yönetiminde bulunan personelin destekleyici liderlik yetisine sahip olması önemlidir. Krizlere anında müdahale algısıyla şekillenen kurum içindeki örgütsel yapı hızlı karar alma kapasitesini etkilerken esnek yapılar yerel düzeyde hızlı müdahale imkânı sunar (Dilulio, 1990).

Son yıllarda kurumlarda fiziksel mekânların modernizasyonu, dijitalleşme projeleri ve STK iş birlikleri ile desteklenen kurumsal reform çabaları gözlemlenmektedir (Urgan, 2023). Açık ceza infaz kurumlarının yaygınlaşması, rehabilitasyon odaklı programların geliştirilmesi ve mahkûmların topluma yeniden kazandırılmasını amaçlayan projelerin artması, kurumlarda örgütsel yapının daha esnek ve çok disiplinli hale gelmesine katkı sunmaktadır (Kesgin ve Erdem, 2018).

Ceza infaz kurumları karmaşık yapılar olarak tanımlanır. Bu nedenle ceza infaz kurumlarındaki örgütsel yapıların dikkatli kurgulanması çalışan performansını etkiler, net görev dağılımlarını tanımlar ve hiyerarşik yapının görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesini sağlar (Robbins ve Judge, 2013). Etkili iletişim kanallarını açık olması bilgi akışının tüm örgütsel yapıya ulaşmasını, görevin anlaşılmasını ve güven duygusunun artarak memnuniyetin ve performansın üst düzeye çıkmasına yardımcı olur (Daft, 2015). Yerinden karar alma mekanizmaları özellikle kritik durumlarda hızlı müdahale imkânı sunarak motivasyonu ve performansını artırır (Mintzberg, 1983).

Çalışanların örgütsel kültür algısı onların davranışlarını ve performanslarını şekillendiren güçlü bir aidiyet duygusu oluşturur. Bu algı çalışanların iş azmini artıran önemli bir faktördür (Schein, 2010). Eğitim ve gelişim olanaklarının sürekliliği örgütsel yapı çalışanlarının görevlerini yerine getirmesini ve ortaya çıkacak yeni kriz durumlarına hazırlıklı olarak hızlı uyum davranışları sergilemelerini destekler (Noe vd., 2010). Aşırıya

kaçan sabit kuralları ve süreçleri ifade eden biçimselleştirme çalışan davranışlarını olumsuz etkilerken, esnek ve uygun düzeyde biçimselleştirme çalışan performansını düzenler (Hall, 1963). Teknolojik alt yapıya sahip ve bilgi sistemlerinin etkin biçimde kullanılması sürecin hızlı ve doğru yürütülmesini sağlar.

Türkiye'deki ceza infaz sisteminde son yıllarda gözlemlenen dönüşüm, Avrupa Birliği'ne uyum süreciyle paralel ilerlemiştir. İnsan hakları normlarının ve uluslararası standartların entegrasyonu doğrultusunda, ceza infaz kurum rehabilitasyon temelli yaklaşımlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Özellikle açık ceza infaz kurumlarının yaygınlaştırılması ve tutuklu/hükümlülerin topluma kazandırılmasını hedefleyen projeler, ceza infaz kurumlarının yalnızca cezalandırma değil, eğitme ve iyileştirme alanları olarak da işlev kazandığını açıkça göstermektedir (Ayhan, 2010).

Mevzuat düzleminde ise 5275 sayılı Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun, kurumların işleyişini belirlerken; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, personelin statüsü, hakları ve yükümlülüklerini düzenlemektedir. Ancak performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin sınırlılığı, çalışan motivasyonunu destekleyecek mekanizmaların zayıflamasına neden olmaktadır (Sağbaş ve Özkan, 2019).

Türkiye'deki ceza infaz kurumlarında örgütsel yapı; merkeziyetçilik, fiziksel mekân yapısı, eğitim politikaları, personel yönetimi ve kurumsal kültür gibi birçok faktörün birleşimiyle şekillenmekte, çalışan performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle, reform politikalarının yalnızca yapısal ve teknolojik iyileştirmelerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt kültürü, liderlik anlayışı ve psikososyal destek sistemlerini de kapsayacak şekilde bütüncül olarak tasarlanması gerekmektedir. Ayrıca, yerinden yönetim ilkelerinin güçlendirilmesi, kurumların yerel ihtiyaçlara daha esnek yanıtlar vermesini sağlayarak örgütsel etkililiği artıracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

1. CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÇALIŞAN PERFORMANSI

Kurumların sürdürülebilirliği, çalışanların etkin ve verimli çalışmasına bağlıdır (Yıldız ve Çakı, 2018). Performans; bireyin görevini yerine getirme derecesi, belirlenen standartlara ne ölçüde ulaştığı ve kurum hedeflerine katkı düzeyiyle ölçülür (Akpınar, 2017; Çöl, 2008). Çalışan performansı, yalnızca teknik yeterlilik değil; aynı zamanda işbirliği, sorumluluk ve kuruma katkı gibi bağlamsal unsurları da kapsar (Robbins & Judge, 2013).

Kurumlarda performansı etkileyen başlıca faktörler; liderlik tarzları, örgütsel adalet, psikolojik dayanıklılık ve eğitim imkânlarıdır (Eryeşil ve İraz, 2017; Büyükyılmaz ve Acar, 2022; Urgan, 2023). Ayrıca örgütsel özdeşleşme, iş yükü yönetimi, rol netliği ve kurumsal destek, çalışan motivasyonu ve iş doyumunda kritik rol oynar (Tuna, 2019; Schaufeli & Peeters, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve açık iletişim, ekip içi verimliliği artırırken; etkin yetki devri ve ergonomik çalışma koşulları, görev başarısını destekler (Mintzberg, 1979; Yukl vd., 2013). Adaletli liderlik, çalışan bağlılığını pekiştirirken, destekleyici yönetim tarzı örgütsel iklimin pozitif yönde şekillenmesine katkı sağlar (Greenberg, 1990; Goleman, 1998).

Sürekli eğitim ve kariyer gelişimi, performans artışını destekleyen diğer unsurlardır. Eğitimlerin ihtiyaca dayalı ve erişilebilir olması; psikososyal destek birimlerinin varlığı ise tükenmişliği azaltarak çalışan dayanıklılığını güçlendirir (London, 1983; Maslach & Jackson, 2013). Kurumsal bağlılık, adil ödül sistemleri ve yönetimin şeffaflığı, performansı sürdürülebilir kılan faktörler arasında yer alır.

Performans ölçümü yalnızca sonuçlara değil, süreçlere ve iş etkileşimlerine de odaklanmalıdır. 360 derece geri bildirim, hedefe dayalı yönetim (MBO) ve psikometrik değerlendirmeler, kuruma özgü ihtiyaçlara göre uyarlanarak kullanılmalıdır (Locke & Latham, 2002; Maslach & Jackson, 1981). Ayrıca, dijital veri analitiği ve yapay zekâ temelli değerlendirme sistemleri, karar süreçlerinde nesnellik sağlayabilir; ancak insan faktörü mutlaka göz önünde tutulmalıdır (Taxman, 2008).

Etik ilkeler, gizlilik ve şeffaflık performans değerlendirme sürecinin kabul edilebilirliğini artırırken; geri bildirim mekanizmalarının gelişim odaklı olması önemlidir (Folger & Cropanzano, 1998; Kluger & DeNisi, 1996). Ölçüm araçlarının kurum kültürüyle uyumlu tasarlanması ve çalışan katılımını desteklemesi, performans yönetiminin etkinliğini artırır.

1.1. ÇALIŞAN PERFORMANS KAVRAMI

Çalışan performansı, belirli bir görev kapsamında çalışanların hedeflere ulaşma derecesini ve sergiledikleri iş çıktılarının etkinliğini ifade eder (Tutar & Altınöz, 2010; Çöl, 2008). Bu kavram, bireyin ya da grubun, kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ulaşma düzeyiyle değerlendirilir (Yeşilyurt, 2009). Performans, yalnızca nicel çıktılarla değil; aynı zamanda çalışanların işe yaklaşımı, karar süreçlerine katılımı ve etik davranışları gibi nitel unsurlarla da bütüncül olarak ele alınmalıdır (Campbell, 1990).

Örgütsel bağlamda çalışan performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki temel başlıkta incelenir (Kocabacak, 2011). Görev performansı, çalışanın iş tanımında yer alan görevleri ne derece yerine getirdiğini ifade ederken; bağlamsal performans, kurumsal işleyişe katkı sunan gönüllü davranışları (örneğin iş birliği, inisiyatif alma, olumlu tutum) içerir (Borman & Motowidlo, 1997; Robbins & Judge, 2013).

Performans değerlendirmesi, işin niteliğine göre çeşitli yöntemlerle yapılabilir. Bu yöntemler arasında; hedefe dayalı performans yönetimi (Locke & Latham, 2002), iş tasarımı odaklı yaklaşımlar (Hackman & Oldham, 1976) ve çok yönlü geri bildirim sistemleri (London, 2003) öne çıkmaktadır. Ceza infaz kurumlarında ise bu değerlendirme araçlarının güvenlik, disiplin ve rehabilitasyon gibi özgün alanlara uyarlanması gereklidir.

Performans ölçümünde, sadece sayısal veriler değil, tutumlar ve sosyal etkileşimler gibi öznel unsurlar da dikkate alınmalıdır (Maslach & Jackson, 2013; Fisher & Ashkanasy, 2000). Özellikle ceza infaz kurumlarında, çalışanların stresle baş etme düzeyleri, ekip içi etkileşimleri ve etik standartlara uyumu gibi nitel göstergeler performans değerlendirmelerinde önemli rol oynamaktadır.

Sonuç olarak, çalışan performansı; örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir unsur olup, yalnızca işin sonuçlarına değil, sürecin niteliğine ve çalışan davranışlarına da

odaklanan çok boyutlu bir değerlendirme yaklaşımı gerektirmektedir. Ceza infaz kurumlarının özgün koşulları göz önüne alındığında, hem nicel hem de nitel verilerin bütüncül bir şekilde değerlendirilmesi, çalışan performansını anlamada ve geliştirmede temel bir gerekliliktir.

1.1.1. Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans, çalışanın görev tanımında yer almayan ancak kurumun genel işleyişine katkı sağlayan gönüllü ve destekleyici davranışlarını ifade eder (Yıldız ve Çakı, 2018). Bu davranışlar, iş arkadaşlarına yardım etme, kurallara gönüllü uyum sağlama, kuruma sadakat gösterme, olumsuz koşullarda yapıcı tutum sergileme ve işbirliğine açık olma gibi unsurları içerir (Organ, 1988).

Görev performansı teknik ve uzmanlık gerektiren işlerin yerine getirilmesini ifade ederken; bağlamsal performans, işin psikolojik ve sosyal yönünü kapsar. Kurum içi ilişkilerde güven ve dayanışma ortamının oluşmasına katkı sunar. Özellikle stres düzeyi yüksek iş ortamlarında, bu tür davranışlar kurumsal uyumu ve çalışanlar arası destek mekanizmalarını güçlendirir (Borman & Motowidlo, 1997).

Ceza infaz kurumlarında bağlamsal performans, sadece iş tanımlarının ötesinde empati, sabır, kriz anlarında yapıcı davranışlar ve iş arkadaşlarına destek gibi tutumlarla somutlaşır. Bu bağlamda, görevlerin yerine getirilmesinde sadece teknik beceriler değil, aynı zamanda psikososyal uyum ve kolektif sorumluluk bilinci de performansın önemli bir parçasıdır.

Bağlamsal performans, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve vatandaşlık davranışlarıyla yakından ilişkilidir. Kurumsal aidiyetin yüksek olduğu ortamlarda, bu tür gönüllü davranışların daha sık gözlendiği ve genel performansa olumlu katkı sağladığı literatürde sıkça vurgulanmaktadır (Podsakoff vd., 2003).

1.1.2. Görev Performansı

Görev performansı, çalışanın iş tanımında yer alan görevleri belirlenen standartlara uygun şekilde yerine getirme düzeyini ifade eder (Campbell, 1990). Bu tür performans, işin teknik yönlerine odaklanır ve kurum tarafından açıkça tanımlanmış sorumlulukları içerir. Verimlilik, doğruluk, zamanında tamamlama ve kalite gibi kriterler görev performansının temel ölçütleridir (Schmidt & Hunter, 1998).

Ceza infaz kurumlarında görev performansı, güvenlik uygulamalarının doğru biçimde yürütülmesi, kriz durumlarına uygun müdahale edilmesi, raporlamaların eksiksiz yapılması ve kurum içi protokollere uyum gibi alanlarda somutlaşır. Bu bağlamda, görev performansı sadece bireysel başarıyı değil, aynı zamanda kurumun genel işleyişine olan katkıyı da yansıtır.

Görev performansını etkileyen unsurlar arasında açık görev tanımları, yeterli eğitim, etkili liderlik ve geri bildirim mekanizmaları yer almaktadır (Hackman & Oldham, 1976). Özellikle ceza infaz kurumlarında görevlerin karmaşıklığı ve yüksek risk içeren doğası, personelin işini doğru ve tutarlı biçimde yerine getirmesini daha da kritik hâle getirir.

Bu nedenle, görev performansının sürdürülebilirliği için çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarının geliştirilmesi kadar, uygun örgütsel yapı ve destekleyici liderlik de büyük önem taşımaktadır.

1.2. ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINI ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

1.2.1. Örgütsel Adalet Algısının Performansa Katkısı

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgüt içindeki uygulamalara yönelik adalet algısını ifade eder ve örgütsel davranış literatüründe oldukça merkezi bir yer tutar (Greenberg, 1990). Bu kavram; dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel (kişilerarası) olmak üzere üç temel boyutta incelenir. Dağıtımsal adalet, çalışanlara sağlanan ödüllerin ve kaynakların hakkaniyetli dağılıp dağılmadığına ilişkin algıları içerir. Prosedürel adalet, karar alma süreçlerinin tutarlı, tarafsız ve şeffaf şekilde işleyip işlemediğini sorgular. Etkileşimsel adalet ise yöneticilerin iletişim kurarken çalışanlara saygılı ve duyarlı davranıp davranmadığıyla ilgilidir (Colquitt, 2001).

Yapılan çok sayıda ampirik çalışma, adalet algısı yüksek olan çalışanların iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğunu, işten ayrılma niyetlerinin düştüğünü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha fazla yöneldiklerini göstermektedir (Erdogan, 2002). Bu davranışlar, bireyin görev tanımının ötesine geçerek örgüte gönüllü katkı sağlamasını içerir. Örgütsel adaletin eksikliği ise çalışanlarda güvensizlik, motivasyon kaybı ve performans düşüşü gibi ciddi sonuçlar doğurur.

Özellikle kamu sektöründe ve ceza infaz kurumları gibi sıkı hiyerarşik yapılarda adalet algısının bozulması, otoriteye karşı pasif direnç, iletişim kopukluğu ve iş doyumunda düşüşle sonuçlanabilir. Bu nedenle kurumlar, performans değerlendirmeleri,

terfi ve ödül mekanizmalarında adalet ilkesini açıkça benimsemeli; süreçlerin şeffaf ve çalışanlara açık biçimde işletilmesini sağlamalıdır. Adalet algısı yüksek bir örgüt kültürü, sadece performansı değil, aynı zamanda psikolojik güvenliği ve çalışan bağlılığını da güçlendirmektedir.

1.2.2. Liderlik Tarzlarının Çalışan Davranışları Üzerindeki Rolü

Liderlik, örgüt içindeki yönlendirme ve etkileme süreçlerini yöneten temel bir unsurdur. Farklı liderlik tarzları, çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılıkları ve bireysel performansları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik; vizyon belirleme, ilham verme ve bireysel gelişimi teşvik etme yönleriyle hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yüksek performansa katkı sağlar (Bass & Avolio, 1994). Buna karşılık, otoriter veya geleneksel liderlik yaklaşımları kısa vadede düzen sağlasa da uzun vadede çalışanların yaratıcılık, katılım ve inisiyatif alma becerilerini sınırlayabilir (Judge & Piccolo, 2004). Dönüşümcü liderler, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını gözeterek ekip ruhunu geliştirir ve kurum içinde güven ortamı oluşturur.

1.2.3. İş Yükü Dengesi ve Rol Netliğinin Verimlilikle İlişkisi

İş yükünün dengeli olması ve rol tanımlarının açık bir şekilde yapılması, çalışanların iş verimliliğini etkileyen temel unsurlar arasındadır. Aşırı iş yükü, belirsiz görev tanımları ve rol çatışmaları çalışanlarda stres ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Maslach & Jackson, 1981). Özellikle görev belirsizliği yaşayan bireylerde, ne yapmaları gerektiğini bilememekten kaynaklı bir güvensizlik ve motivasyon kaybı oluşur (Kahn vd., 1964). Bu gibi durumlar hem bireysel performansı hem de örgütsel çıktıları olumsuz etkiler. Buna karşın, rol netliği çalışanların işlerine daha etkin odaklanmasını sağlar; iş süreçlerinin sadeleşmesine ve verimliliğin artmasına katkı sunar (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970).

1.2.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Vatandaşlık Davranışlarının Performansa Yansıması

Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendisini çalıştığı kurumun bir parçası olarak görmesi ve örgütsel amaçlarla özdeşlik kurması anlamına gelir (Ashforth & Mael, 1989). Bu psikolojik bağ, çalışanın yalnızca görev tanımıyla sınırlı kalmadan gönüllü katkılarda bulunmasına, örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesine neden olur (Organ, 1988). Bu tür davranışlar, iş birliğini, dayanışmayı ve ekip ruhunu artırarak örgütsel performansa doğrudan katkı sağlar. Araştırmalar, örgütsel özdeşleşmenin yüksek olduğu yapılarda

hem bireysel hem de kolektif performansın daha güçlü olduğunu göstermektedir (Podsakoff vd., 2000).

1.2.5. Psikolojik Dayanıklılık ve Sosyal Desteğin Koruyucu Etkisi

Psikolojik dayanıklılık, bireyin stresli ve zorlayıcı koşullar karşısında dengesini koruyabilme ve işlevselliğini sürdürebilme kapasitesidir (Connor & Davidson, 2003). Çalışma ortamında karşılaşılan belirsizlik, baskı ve duygusal yükler karşısında bireyin güçlü kalabilmesi, performansın korunması açısından kritik önemdedir. Bu noktada sosyal destek sistemlerinin varlığı, çalışanların dayanıklılığını artırmakta, stresin yıpratıcı etkilerini azaltmaktadır (Cohen & Wills, 1985). Yönetici ve ekip arkadaşlarından alınan sosyal destek, çalışanların moralini yükseltir ve işlerine daha güçlü bir bağlılık geliştirmelerini sağlar.

1.2.6. Sürekli Eğitim ve Mesleki Gelişimin Performans Üzerindeki Etkisi

Günümüzde örgütler için rekabet avantajı sağlamanın temel yollarından biri, çalışanların sürekli gelişimini desteklemektir. Sürekli eğitim programları; teknik becerilerin yanı sıra iletişim, liderlik, problem çözme ve etik karar alma gibi becerileri de güçlendirerek bireysel performansa çok boyutlu katkı sağlar (Noe, 2010). Eğitimlerin çalışanların kariyer hedefleriyle uyumlu planlanması ve uygulamalı içeriklerle öğrenilen bilgilerin doğrudan işe aktarılmasını kolaylaştırır (London, 1989). Bu tür eğitim ortamları, çalışanın öz yeterlik algısını da artırarak motivasyonunu güçlendirir.

1.2.7. Performans Değerlendirme Sistemleri ve Etkili Geri Bildirim

Etkin bir performans değerlendirme sistemi, sadece bireysel başarıyı ölçmekle kalmaz, aynı zamanda gelişim alanlarını belirleme ve çalışanları motive etme işlevi de görür (Aguinis, 2013). Değerlendirme sürecinin adil, şeffaf ve davranışa odaklı olması, çalışanlarda güven duygusunu artırır. 360 derece geri bildirim sistemleri, farklı kaynaklardan gelen değerlendirmelerle daha bütüncül bir geri bildirim sağlar (London & Smither, 1995). Yapıcı geri bildirim, bireyin güçlü yönlerini fark etmesini ve zayıf yönlerini geliştirmesini sağlar.

1.2.8. Fiziksel Çalışma Koşulları ve Teknolojik Altyapının Rolü

Çalışma ortamının fiziksel koşulları, bireyin dikkat, konfor ve üretkenliğini doğrudan etkileyen unsurlardır. Aydınlatma, ses düzeyi, havalandırma ve ergonomi gibi faktörlerin uygun olması, çalışanların yorgunluk düzeyini düşürmekte ve iş süreçlerine

odaklanmayı kolaylaştırmaktadır (Vischer, 2007). Öte yandan, teknolojik altyapının yetersizliği, işlemlerin yavaşlamasına ve stresin artmasına yol açar. Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı, işlerin daha hızlı ve hatasız yürütülmesini sağlayarak performansa doğrudan katkı sunar (Davis, 1989).

1.2.9. Örgütsel İklim ve Kültürün Psikolojik Etkileri

Örgütsel iklim, çalışanların kurum içindeki atmosfer hakkındaki algılarını; kültür ise örgütte paylaşılan norm, değer ve inançları ifade eder (Schneider, 1990). Saygı, açıklık, güven ve katılımcılık gibi değerlerin hâkim olduğu örgütlerde çalışanların psikolojik güvenlik düzeyleri artar ve işlerine daha fazla bağlanırlar (Edmondson, 1999). Buna karşılık, toksik veya otoriter bir kültür, çalışanlarda yabancılaşma ve tükenmişlik yaratır (Frost, 2003). Sağlıklı bir örgüt kültürü, bireysel potansiyelin açığa çıkmasını ve kolektif başarıya dönüşmesini mümkün kılar.

1.3. CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Ceza infaz kurumlarında görev yapan personelin performansını etkileyen faktörler arasında, örgütsel yapıdan liderlik tarzına, fiziksel koşullardan psikososyal destek mekanizmalarına kadar birçok unsur yer almaktadır. Bunlardan bazıları bu bölümde ele alınmaktadır.

1.3.1. Güvenlik Önceliği ve Hiyerarşik Yapının Etkisi

Ceza infaz kurumlarında güvenlik, tüm örgütsel yapıların merkezinde yer alan temel ilkedir. Güvenliği sağlamak amacıyla oluşturulan katı hiyerarşik yapı, emir-komuta zincirine dayalı bir yönetim biçimini zorunlu kılmaktadır (DiIulio, 1987). Ancak bu yapı, çalışanların inisiyatif kullanma alanlarını daraltmakta ve alt kademedeki personelin karar alma süreçlerine katılımını engellemektedir. Literatürde, hiyerarşik örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu belirtilmektedir (Boin & Nieuwenburg, 2013). Bu bağlamda, güvenlik gerekçesiyle kurgulanan katı yapılanma, infaz koruma memurlarının iş doyumu ve performans düzeyleri üzerinde olumsuz bir baskı yaratmaktadır.

1.3.2. Fiziksel Koşullar ve Çalışma Ortamının Performansa Etkisi

Ceza infaz kurumları genellikle kapalı, doğal ışıktan yoksun, gürültülü ve havalandırması yetersiz fiziksel yapılardır. Bu ortam koşulları yalnızca hükümlü/tutuklu

için değil, kurum çalışanları için de önemli bir stres kaynağıdır. Uzun süre bu koşullarda görev yapan personelde tükenmişlik, dikkat dağınıklığı ve uyku bozuklukları gibi belirtiler sıkça görülmektedir (Finn, 1998). Ayrıca vardiyalı ve yoğun çalışma temposu, fiziksel ve zihinsel yorgunluğu artırarak performans düşüşüne neden olmaktadır. Çalışanların sağlıklarını ve üretkenliklerini koruyabilmek için çalışma ortamlarının ergonomik, sağlıklı ve destekleyici biçimde tasarlanması gerekmektedir (Armstrong & Griffin, 2004).

1.3.3. Görev Tanımları, Rol Çatışmaları ve İş Yükü

İnfaz koruma memurlarının görev tanımlarının geniş ve çoğu zaman belirsiz olması, rol çatışmalarına neden olmakta ve iş performansını olumsuz etkilemektedir. Hem güvenlik hem de insani yaklaşımı aynı anda yürütmek zorunda olan personel, rol belirsizliği ve çatışması yaşamaktadır. Kimi araştırmalarda bu tür rol çatışmalarının, mesleki stres ve düşük görev performansı ile doğrudan ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Lambert vd., 2005). Belirgin görev tanımları ve dengeli iş yükü, çalışanların rol netliğini artırarak verimliliği yükseltir.

1.3.4. Liderlik Yaklaşımı ve Yönetsel İletişim

Ceza infaz kurumlarında yöneticilerin büyük kısmı, kamu yönetimi kökenli olup geleneksel, otoriter liderlik tarzlarını sürdürmektedir. Ancak bu tarzlar, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını görmezden gelerek örgütsel bağlılığın azalmasına neden olabilir. Literatür, empatik ve katılımcı liderlik tarzlarının, ceza infaz kurumlarında çalışan performansı ve iş doyumu üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Hemmens & Stohr, 2001). Yönetsel iletişimin açık, yapıcı ve iki yönlü olması, çalışanların değerli

1.3.5. Duygusal Emek, Stres ve Psikolojik Destek Mekanizmaları

Ceza infaz kurumlarında çalışanlar, özellikle hükümlü/tutuklu doğrudan temas hâlinde olan infaz koruma memurları, sürekli olarak duygusal emek harcamak zorundadır. Bu durum, zaman içinde tükenmişlik, duygusal yıpranma ve iş doyumunda azalma gibi sonuçlar doğurur. Araştırmalar, bu çalışanlar için psikolojik danışmanlık ve sosyal destek mekanizmalarının büyük önem taşıdığını ortaya koymuştur (Triplett vd., 1999). Ancak pek çok kurumda bu destek mekanizmaları sistematik olarak sunulmamaktadır. Düzenli psikolojik destek, çalışanların stresle başa çıkmasını kolaylaştırır, motivasyon ve kurumsal bağlılıklarını artırır.

1.4. ÖRGÜTSEL YAPI UNSURLARININ PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Örgütsel yapı görev dağılımını, otorite kullanımını ve bilgi akışını düzenleyerek çalışanların rollerini anlamalarını kolaylaştırır (Robbins, 2005). Yetki devrinin dengeli olması çalışanların inisiyatifini ve karar alma katılımını artırır (Mintzberg, 1983). Açık iletişim bilgiye erişimi kolaylaştırır ve örgütsel verimlilikle doğru orantılıdır (Daft, 2015). Hiyerarşik düzeyler çalışan ilişkilerini belirler; çok katmanlı yapılar motivasyonu düşürebilir (Burns & Stalker, 1961).

Standartlaşma iş süreçlerinin biçimlendirilme düzeyini gösterir; yüksek riskli ortamlarda güvenlik için avantaj sağlayabilir (Thompson, 2003) ancak yaratıcılığı sınırlayabilir. Merkezileşme karar alma noktalarını tanımlar; aşırı merkezileşme motivasyonu düşürebilir (Deci & Ryan, 1985). Formalleşme kuralların yazılı hale getirilme oranıdır; netliği artırsa da esnekliği azaltabilir (Hall, 1991). İş bölümü uzmanlaşma düzeyini belirler; uzmanlaşma verimliliği artırabilir ancak aşırısı monotonluğa yol açabilir (Gibson vd, 2001).

Dinamik örgütsel yapı değişime adaptasyon yeteneği geliştirir ve çalışanlara sorumluluk alma fırsatı sunar (Lawrence & Lorsch, 1967). Hiyerarşik yapı güç dağılımını ve iletişim biçimlerini belirler; çalışanların sesinin duyulması örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır (Spreitzer, 1995). Hiyerarşinin katılığı sorun çözmede esneklik kaybına yol açabilir; etkili liderlik tüm çalışanlara yayılmalıdır (Yukl vd., 2013). Katı hiyerarşik yapılar korku kültürü oluşturabilir; psikolojik güven inovatif davranışlarla ilişkilidir (Edmondson, 1999).

Hiyerarşinin tamamen ortadan kaldırılması yönetimsel karmaşaya yol açabilir; ceza infaz kurumlarında belirli bir otorite zinciri gereklidir ancak esnekliği karar alma süreçlerinde hız sağlar (Weber, 1947). Formalleşme örgütsel süreçleri tanımlayarak belirsizliği azaltır (Daft, 2015) ancak karar alma alanlarını daraltabilir. Aşırı formalleşme örgütsel öğrenme ve yeniliği engelleyebilir (Thompson, 1967) ve çevresel değişimlere karşı direnci artırabilir. Formalleşme iş tatmini ve özerklik algısını etkileyebilir; anlamlı iş tasarımları yüksek performansla ilişkilidir (Hackman & Oldham, 1976).

Aşırı formalleşme örgütsel körlük yaratabilir (Schein, 2010); formalizasyonun esneklikle yönetilmesi öğrenmeyi destekler. Düşük formalizasyon görev belirsizliği ve sorumluluk çatışmalarına yol açabilir (Etzioni, 1968); kurallar yönlendirici olmalıdır. Sağlıklı iş bölümü görev karmaşasını önler (Katz & Kahn, 1978); net iş tanımları

performansı artırır. Uzmanlaşma derin bilgi sağlar ve hata oranını azaltabilir (Lawrence & Lorsch, 1967). Ancak aşırı uzmanlaşma yatay koordinasyonu zorlaştırabilir (Mintzberg, 1983).

Uzmanlaşmanın uzun vadeli etkisi monotonluk ve tükenmişlik olabilir (Herzberg, 1959); görevlendirmelerde çeşitlilik önemlidir. İş bölümü çalışan yetkinliklerine göre yapılmalıdır (Wood & Bandura, 1989). Merkeziyetçilik karar alma süreçlerini etkiler; yüksek merkeziyetçilik hızlı karar almayı sağlasa da aidiyeti azaltabilir (Yukl vd. 2013). Merkeziyetçi yapılar örgütsel esnekliği sınırlar ve acil durumlara müdahaleyi geciktirebilir (Burns & Stalker, 1961). Bu nedenle, kurumlardaki görevlendirmelerde çeşitliliğin sağlanması, çalışan yetkinliklerinin dikkate alınması ve esneklik sağlayacak düzeyde yetki devrinin yapılması çalışan performansı için önem taşımaktadır.

Adem-i merkeziyetçi uygulamlar, çalışanların özgür hareket etmesini ve uzmanlığa dayalı karar almasını sağlayarak performansı artırabilir (Spreitzer, 1995). Ancak çok sayıda aktörün karar alma süreçlerinde yer alması uyum sorunlarına yol açabilir (Hage & Aiken, 1967); etkili iletişimle desteklenmelidir. Örgütsel büyüklük hiyerarşik kademeleri artırarak iletişim boşluklarına neden olabilir. Çok sayıda personel ve birim koordinasyon zorlukları yaratır (Lawrence & Lorsch, 1967); etkili koordinasyon sistemleri gereklidir.

Büyük örgütlerde denetimin etkinliği için aracı mekanizmalar gereklidir (Mintzberg, 1979). Büyüklük kaynak yönetiminde zorluklar yaratabilir ve adaletsizlik algısı motivasyonu düşürebilir (Greenberg, 1990); adil yönetim mekanizmaları önemlidir. Güçlü bir örgüt kültürü belirsizlikten kaçınmayı kolaylaştırır (Hofstede, 1991). Çalışanların kültür benimsemesi yöneticilerin tutumuyla ilişkilidir (Yukl vd. 2013). Olumlu kültür güven temelli ilişkileri destekler ve psikolojik güvenliği teşvik eder (Edmondson, 1999).

Örgüt kültürü etik tutum geliştirmeyi sağlar (Valentine & Godkin, 2016). Etkin iletişim karşılıklı anlayış ortamı oluşturarak psikolojik dayanıklılığı destekler (Goleman, 2006). İletişim ağlarının yapısı performansı etkiler; yatay iletişim ekip çalışmasını geliştirir (Daft, 2015). Geri bildirim mekanizmaları sorumluluk bilincini artırır (London, 2003). İletişimde kullanılan araçlar bilgi akış hızını etkiler (Stapel & Schneider, 2014). Bu bağlamda, kurumlarda etik değerleri benimseyen bir kültürün oluşturulması, etkin ve destekleyici bir iletişim ikliminin sağlanması, yatay iletişimin teşvik edilmesi, yapıcı geri

bildirim mekanizmalarının kurulması ve uygun iletişim teknolojilerinin kullanılması çalışan performansı için gerekli olduğu düşünülmektedir.

Liderlik çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak onları örgütsel hedeflere yönlendirir; destekleyici liderlik iş doyumu ve öz yeterliği artırır (Yukl vd., 2013). Yetkilendirme odaklı liderlik görev sahiplenmeyi ve kurumsal süreçlere katılımı teşvik eder (Spreitzer, 1995). Otoriter liderlik güvenliği ön planda tutsa da iç motivasyonu zayıflatabilir (Robbins vd, 2019); denge önemlidir. Liderlerin adalet algısı örgüt iklimini etkiler (Greenberg, 1990). Ödül sistemlerinin sunuluş biçimi değer görme duygusunu pekiştirir (Deci & Ryan, 1985).

1.4.1. Formalleşme ve Performans İlişkisi

Formalleşme iş süreçlerinin standartlaştırılmasıdır ve personelin davranışlarını denetler (Hall, 1996); ceza infaz kurumlarında performansı etkileyebilir ancak aşırısı yaratıcılığı engelleyebilir. Aşırı kural ve prosedürler inovasyonu kısıtlayarak performansı sınırlayabilir (Katz & Kahn, 1978); güvenlik gibi kritik alanlarda gerekli olsa da aşırı formalizasyon yaratıcılığı engelleyebilir. Formalleşme düzeyi ve çalışan performansı arasındaki ilişki kurum kültürüne bağlıdır (Hall, 1996; Robbins vd., 2019); yüksek güvenlikli ortamlarda standart prosedürler güvenliği sağlar ancak açık iletişim verimliliği artırır. Görevlerin standartlaşma düzeyi önemlidir; sıkı protokoller doğru ve hızlı görev yapmayı sağlar ancak fazla formalizasyon yaratıcılığı engelleyebilir (Hall, 1996).

Aşırı formalizasyon esnekliği azaltarak motivasyonu zayıflatabilir ancak; güvenlik prosedürleri için gereklidir (Hong & Furnell,2022). Bu nedenle sürekli gözden geçirme ve çalışan katılımı önemlidir (Van Essen, 2021). Formalleşmenin getirdiği düzen risk yönetiminde faydalı olabilir ve iş birliğini artırabilir; prosedürlerin anlaşılır olması ve gerektiğinde esneklik sağlanması performansı artırır. Dönüşümcü liderlik aşırı formalizasyonun kısıtlayabileceği yaratıcılığı teşvik eder; liderlerin esneklik sağlaması performansı artırır (Dong, 2024). Aşırı formalizasyon iş birliğini engelleyebilir; düşük formalizasyon kontrolsüzlüğe yol açabileceği düşünülmektedir.

Formalleşme iş süreçlerinin sistematik düzenlenmesidir ve ceza infaz kurumlarında güvenlik ve verimlilik için önemlidir (DiMaggio & Powell, 1983) ancak aşırısı esnekliği ve yaratıcılığı sınırlayabilir. Aşırı formalizasyon öngörülebilirlik sağlasa da monotonluğa ve tükenmişliğe yol açabilir; güvenlik önceliği gerektiren kurumlarda denge önemlidir. Formalleşme hiyerarşi ve iş birliğini belirginleştirir ancak aşırısı çalışan

katılımını kısıtlayabilir (Katz & Kahn, 1978); esneklik verimli çalışma için kritiktir. Formalleşme iş tatminini etkileyebilir; adaletli ve açık kurallar verimliliği ve tatmini artırır ancak aşırısı sıkışmışlık hissi yaratabilir.

Dengeli formalizasyon güvenlik ve düzeni sağlarken çalışan motivasyonunu artırır (DiMaggio & Powell, 1983). Aşırı formalizasyon inisiyatifi kısıtlayarak karar alma süreçlerini olumsuz etkileyebilir (Adler & Borys, 1996); işlevsel formalizasyon esnekliği artırır. Yüksek formalizasyon iletişimi daraltarak adaptasyonu zorlaştırabilir; işlevsel formalizasyon değişime katılımı sağlar. Aşırı formalizasyon iş tatminini düşürebilir; işlevsel formalizasyon bağlılığı artırır. Kurumlardaki işlevsel bir formalizasyon seviyesinin benimsenmesi, güvenlik ve düzeni korurken çalışanların motivasyonunu, esnekliğini ve iş tatminini destekleyerek performansı olumlu etkileyebilir.

Çalışanların görevlerini yerine getirirken kuralların esnekliği motivasyonu etkiler; yüksek formalizasyon karar alma kapasitesini kısıtlayabilirken esnek formalizasyon dinamik bir ortam yaratır ve düzenli eğitimi destekler. Aşırı bürokratik yapılar işin anlamını zayıflatıp tükenmişliğe yol açabilir (Argyris, 1957); esnek kurallar daha iyi performans ve duygusal bağ sağlayabilir. Esnek kurallar tükenmişlik hissini azaltır ve psikolojik dayanıklılığı artırır; uyarlanabilir kurallar profesyonel becerilerin verimli kullanımını sağlar.

İş doyumu kurum verimliliğini artırır ve çalışan bağlılığını güçlendirir; düşük personel devri ve azalan hastalık izinleriyle sürdürülebilir işleyişe katkı sağlar. Kurumsal esneklik ve iş doyumu sorumluluk almayı teşvik ederken katı kurallar motivasyonu düşürebilir. Kuralların netliği örgütsel etkinliği artırır (Pugh vd., 1968) ve rol belirsizliğini azaltır. Formalizasyon takımlar halinde verimli çalışmayı sağlar ve iş birliğini güçlendirir. Ancak sık değişen kurallar adaptasyonu zorlaştırarak stresi artırabilir ve motivasyonu düşürebilir. Kurumlardaki iş doyumunu artıracak esnek bir yapı, net ve istikrarlı kurallar ile görev tanımları oluşturmak çalışan performansı ve örgütsel etkinlik için önemlidir.

Yazılı ve belirgin kurallar karar alma süreçlerinde şeffaflık sağlar ve kriz anlarında hızlı müdahaleyi kolaylaştırır. Katı kurallar yenilikçiliği engelleyerek çevresel uyumu zorlaştırır (Burns & Stalker, 1961); esnek yaklaşım rehabilitasyon gibi süreçlerde önemlidir. Esnek kurallar çalışanların yenilikçi çözüm geliştirmesini teşvik eder ve uzun vadeli iyileştirme fırsatları sunar. Kuralların yenilenebilir olması örgütsel uyumu artırır

ve etkili hizmet sunmayı sağlar. Şeffaf ve esnek kuralların benimsenmesi, yenilikçiliği teşvik ederek değişen koşullara uyumu kolaylaştırır ve çalışanların performansını olumlu etkiler.

Formalizasyon düzeyi çalışan motivasyonunu ve iş tatminini etkileyebilir; katı kurallar yaratıcılığı engellerken esnek kurallar sorumluluk almayı teşvik eder. Formalizasyonun örgüt büyüklüğüne göre değişmesi önemlidir; büyük ölçekli kurumlarda koordinasyon için standart prosedürler kritik olsa da aşırısı esnekliği kısıtlayabilir (Hall & Schneider,1972). Küçük ölçekli kurumlarda aşırı formalizasyon bürokratik engeller yaratabilir ve uyumu sınırlayabilir. Büyük ölçekli kurumlarda formalizasyon karmaşıklığı yönetmek için gerekebilir ancak dengeli olmalıdır. Kurumlardaki formalizasyon düzeyi örgütün büyüklüğüne ve karmaşıklığına göre ayarlanmalı, çalışan motivasyonu ve esnekliği de gözetilmelidir.

Küçük ölçekli kurumlarda düşük formalizasyon esneklik sağlasa da belirli bir örgütsel düzen gereklidir; güvenlik için standart prosedürler önemlidir. Adil yönetim politikaları çalışan bağlılığını artırır (Greenberg, 1990); adalet duygusu motivasyonu ve örgütsel hedeflere ulaşmayı etkiler. Kuralların adil dağıtımı yönetici güvenini ve örgütsel adalet algısını pekiştirerek stresle başa çıkmayı kolaylaştırır. Kuralların tutarlı uygulanması rol ve sorumluluklara odaklanmayı sağlar ve duygusal baskıyı azaltır.

Formalleşme ve adil yönetim çalışan bağlılığını artırarak performansı etkiler; güven ortamı iş birliğini güçlendirir. Aşırı kontrol iş tatminini azaltır ve inisiyatifi engeller. Formalleşme ve denetim dengesi çalışan psikolojik ihtiyaçları için önemlidir (Deci & Ryan, 1985); içsel motivasyonu destekleyen ortam yaratılmalıdır. Dengeli denetim güvenliği sağlarken çalışan memnuniyetini korur ve daha bağımsız çalışmaya olanak tanır.

Teknolojik altyapı formalizasyonu destekleyerek süreçleri etkinleştirir ve hataları azaltır (Zuboff, 1988). Otomasyon kuralların uygulanmasını kolaylaştırır, zaman kaybını önler ve çalışanların stratejik görevlere odaklanmasını sağlar. Teknolojinin desteklediği formalizasyon verimliliği ve iş kalitesini artırır; dijital izleme performans takibini kolaylaştırır. Teknolojik altyapı çalışanların psikolojik yükünü hafifletir ve motivasyonu artırır. Teknolojik altyapının entegrasyonu formalizasyonun etkinliğini artırarak çalışan performansını ve örgütsel verimliliği sağlayabilir.

Liderlik tarzı formalizasyonun çalışan performansı üzerindeki etkisini şekillendirir; dönüşümcü liderlik kuralları esnek yorumlayarak çalışan potansiyelini artırır (Bass, 1985). Liderlerin esnek kural uygulaması açık iletişim ve katılımı sağlar; çalışanların görüşlerini dikkate almak işlerine anlam katar. İnsancıl liderlik çalışan ruh halini ve motivasyonunu olumlu etkiler; empati ve destekleyici yaklaşım performansı artırır. Liderlik ve formalizasyon etkileşimi örgütsel verimlilik için önemlidir; liderlerin prosedürleri ve çalışanları dengelemesi kurumsal hedeflere ulaşmada avantaj sağlar.

1.4.2. Merkezileşmenin Çalışan Performansına Etkisi

Merkezileşme, karar alma süreçlerinin üst düzey yöneticilerde toplanması anlamına gelir. Bu yapı, örgüt içerisinde birliğin korunmasını ve standart uygulamaların hayata geçirilmesini kolaylaştırabilir (Mintzberg, 1979). Güvenlik ve disiplinin korunması açısından kararların merkezi olarak alınması belirli avantajlar sağlar. Ancak bu durum, yerel düzeyde görev yapan personelin inisiyatif alma kapasitesini sınırlandırabilir. Yerinde karar alma yetkisi olmayan çalışanlar, rutin dışı durumlarda etkili çözümler üretemeyebilir.

Yüksek derecede merkezileşmiş yapılar, özellikle hiyerarşik kontrol mekanizmalarının güçlü olduğu kurumlarda, astların yönetime katılımını sınırlayabilir (Aiken & Hage, 1968). Ceza infaz kurumlarında bu durum, çalışanların kendilerini sistemin dışına itilmiş hissetmelerine neden olabilir. Karar alma süreçlerinden dışlanan personelin motivasyonu azalabilir, bu da görevlerine olan bağlılıklarını olumsuz etkileyebilir. Motivasyon kaybı, çalışan verimliliğinde düşüşlere yol açabilir. Dolayısıyla, yönetsel merkezileşmenin sınırlarının iyi belirlenmesi gerekir.

Merkezileşmiş yapılarda bilgi akışı yukarıdan aşağıya doğru işler. Bu durum, alt kademe çalışanların gözlem ve deneyimlerinin üst yönetime ulaşmasını zorlaştırabilir (Simon, 1947). Dinamik ve riskli çalışma alanlarında alt düzey çalışanların deneyimleri, kararların niteliğini artırabilir. Ancak merkezileşme, bu geri bildirim kanallarını tıkayarak kurumsal öğrenmeyi yavaşlatabilir. Çalışanlar, seslerinin duyulmadığını hissettiklerinde, gelişim önerilerinde bulunma isteğini kaybedebilir.

Merkezileşme, sorumluluk ve yetki dengesini etkileyen bir yapıdır. Yetki kullanamayan personelin, sadece verilen talimatları uygulayan pasif bireyler hâline gelmesi olasıdır (Barnard, 1938). Ceza infaz kurumlarında bu durum, çalışanların görevlerine yabancılaşmalarına neden olabilir. Aktif katılım sağlayamayan bireyler, işi

sadece bir zorunluluk olarak görmeye başlayabilir. Bu da iş doyumu ve performans arasında olumsuz bir bağ kurulmasına yol açabileceği düşünülmektedir.

Yüksek merkezileşme, çalışanlar arasında kontrol altında tutulma hissini artırabilir. Bu tür bir kontrol algısı, özellikle profesyonel yeterlilik düzeyi yüksek olan personel üzerinde baskı oluşturabilir (Deci & Ryan, 1985). Eğitimli ve deneyimli personelin mesleki özerklik ihtiyacı göz ardı edildiğinde, verimlilik düşebilir. Çalışanın uzmanlığına güvenilmemesi, örgütsel bağlılığı zedeler. Bu durum uzun vadede nitelikli personelin kurumdan ayrılmasına da yol açabilir.

Çalışanların karar süreçlerine katılımı, sahiplenme duygusunu artırır. Merkezileşmiş yapılarda bu katılım sınırlı olduğunda, çalışanların kurumsal hedeflerle özdeşleşmesi zorlaşabilir (Kanter, 1983). Ceza infaz kurumlarında görev yapan personelin işlerine anlam yükleyebilmesi için seslerinin duyulması önemlidir. Katılımcı karar süreçleri, çalışanların çözüm odaklı yaklaşımını geliştirir. Bu yaklaşım, kurum genelinde üretkenliği artırabilir.

Bazı durumlarda merkezileşme, karar alma süreçlerinin hızını azaltabilir. Özellikle acil müdahale gerektiren olaylarda, üst yönetimin onayı beklenirken zaman kaybı yaşanabilir (Thompson, 1967). Ceza infaz kurumlarında bu tür gecikmelerin ciddi güvenlik risklerine yol açabileceği unutulmamalıdır. Yetki devri yapılmadığında, kriz yönetimi etkisiz kalabilir. Bu da örgütsel verimlilik ve çalışan performansı üzerinde doğrudan olumsuz etki yaratabilir.

Merkezileşmiş yapılarda çalışanlar çoğu zaman yalnızca uygulayıcı konumunda değerlendirilir. Bu durum, işin sadece yönetsel bakış açısıyla ele alınmasına neden olurken, alt düzey çalışanların iş süreçlerine katkı sağlama potansiyelini göz ardı eder (Freidson, 2001). Kurumlardaki uygulayıcı personelin pratik çözüm önerileri, örgütsel gelişim için kritik öneme sahiptir. Katılımcı süreçlerin dışlanması, kurumsal öğrenmeyi yavaşlatabilir ve yenilikçi yaklaşımların önünü tıkayabilir.

Merkeziyetçi örgüt yapılarında karar alma sürecinin yalnızca üst düzey yöneticilerde toplanması, çalışanların görevleri üzerinde sahiplik duygusu geliştirmesini zorlaştırabilir (Hackman & Oldham, 1980). Özellikle ceza infaz kurumlarında, hükümlü/tutuklular ile sürekli temas hâlinde olan personelin karşılaştığı özgün durumlarda üst yönetimden sürekli talimat beklemesi, görev algısını pasifleştirebilir. Bu

durum, çalışanların işlerini yalnızca prosedürel bir zorunluluk olarak görmelerine yol açabilir.

Araştırmalar, örgüt içindeki özerkliğin iş tatmini üzerinde belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir (Deci & Ryan, 2000). Özellikle kriz anlarında hızlı ve yerinde karar verme zorunluluğu, infaz kurumlarında görev yapan personelin belirli düzeyde inisiyatif sahibi olmasını gerektirir. Ancak merkezileşmiş yapılarda bu tür karar alma özgürlüğü kısıtlandığında, personel kendini yetersiz ve etkisiz hissedebilir. Bu da uzun vadede kuruma yönelik duygusal bağın zayıflamasına neden olabilir.

Aşırı merkeziyetçilik, çalışanların yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda duygusal yükünü de artırabilir. Özellikle ceza infaz kurumlarında ani gelişen durumlara anında müdahale edememe korkusu, çalışanlarda kontrol duygusunun zayıflamasına neden olur. Karar verme yetkisinin sürekli yukarıdan gelmesini beklemek, personelin öz yeterlilik algısını olumsuz etkileyebilir (Bandura & Wessels, 1997). Bu durum uzun vadede kişinin kendine olan güvenini zedelerken, stresle başa çıkma becerilerini de zayıflatır.

Merkeziyetçi sistemlerde çalışanların sürece katılımının sınırlı olması, örgütsel güveni de zedeleyebilir. Çalışanların alınan kararlarda söz sahibi olmaması, adalet algısını düşürerek psikolojik huzursuzluk yaratır (Colquitt, 2001). Özellikle riskli birimlerde görev yapan personelin moralinin düşük olması, iş kazalarına ve hatalı müdahalelere davetiye çıkarabilir.

1.5. KAMU SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Ceza infaz kurumlarında performans değerlendirme sistemleri, kamu sektörünün şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri çerçevesinde çalışan motivasyonunu artırmayı hedeflemektedir. Demirci vd. (2019) vurguladığı liyakat temelli değerlendirmeler, adalet algısını güçlendirerek kurum içi verimliliği optimize etmektedir. Kaya vd. (2024) kamu hizmetlerinin toplumsal yarar odaklı doğası gereği performans kriterlerinin yalnızca çıktılar değil, süreçler ve hizmet kalitesi üzerinden de şekillenmesi gerektiğini belirtmektedir. Özellikle görev tanımlarındaki belirsizliklerin performans ölçümünü zorlaştırdığı infaz kurumlarında, objektif ve denetlenebilir kriterlerin kullanılması, çalışanların sisteme olan güvenini pekiştirmektedir (Aydın, 2018). Falender ve Shafranske (2007) bu kurumlarda değerlendirme süreçlerinin psikolojik dayanıklılık ve mesleki yeterlilik boyutlarını da kapsaması gerektiğini savunmaktadır.

Kamu sektöründe performans yönetiminin etkinliği, planlama, izleme ve değerlendirme aşamalarının bütünleşik bir yaklaşımla tasarlanmaması nedeniyle sınırlanmaktadır. Sarıca (2001), çalışanların gelişim alanlarının belirlenmesi ve kişisel gelişim planlarının kurumsal hedeflerle uyumlu hâle getirilmesinin örgütsel başarıyı şekillendirdiğini vurgular. Örgütsel iklim ve liderlik dinamiklerinin değerlendirme süreçlerine entegrasyonu, özellikle kapalı sistemlerde veri güvenilirliği açısından belirleyicidir (Johnsen vd., 2011). Kurumsal politikaların performans verileriyle beslenmesi dinamik yapıların oluşumunu kolaylaştırır ve çalışanların adalet algısını güçlendirir (Eker, 2006). Bununla birlikte, hiyerarşik yapıların baskın olduğu kamu kurumlarında sübjektif değerlendirmeler, özerklik ve aidiyet eksikliği ile birleşerek motivasyonel sürdürülebilirliği zedeleyebilir (Deci & Ryan, 2000).

Yüksek kontrol gerektiren ceza infaz kurumlarında performans ölçümü hassas bir süreç olup, yalnızca nicel çıktılara odaklanmak görevlerin zorluğunu yansıtmayabilir (Lipsky, 1984). Performansın bütüncül değerlendirilmesi bireysel yeterliklerin yanı sıra kurum kültürü ve iş ortamıyla da ilişkilidir; tükenmişlik performansı olumsuz etkileyebilir (Maslach & Jackson, 2013). Değerlendirme araçlarının güvenilir ve geçerli olması sistemin etkinliği için belirleyicidir (Pollitt & Bouckaert, 2017); yapısal sorunlar göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, ceza infaz kurumlarına özgü dinamikleri dikkate alan esnek ve çok boyutlu değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi, bağlamsal analizlerle desteklenmesi ve adalet algısını zedeleyecek yaklaşımlardan kaçınılması gerektiği düşünülmektedir.

Performans değerlendirme süreçlerinin adalet algısıyla ilişkisi, kapalı kurumsal yapılar için hayati olup örgütsel güveni etkiler (Greenberg, 1990). Değerlendirme süreçlerinde yöneticilerin tutumu ve yetkinliği adil algıda belirleyici rol oynarken, değerlendiricilerin etik davranması ve sistematik verilere dayanması gerekir (Mount, 1984). Örgütsel adaletin tesisi geri bildirim mekanizmalarıyla ilintilidir; etkili geri bildirim mesleki gelişimi destekler (Kluger & DeNisi, 1996). Sürece katılım fırsatlarının sunulması sistemin meşruiyetini artırır (Tyler & Lind, 1992). Adil algı için örgütsel faktörlerin dikkate alınması elzemdir; örgütsel destek algısı sisteme olan güveni pekiştirir (Moorman, 1991). Kurumlardaki adil performans değerlendirme sistemlerinin oluşturulması için dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adaletin sağlanması, değerlendiricilerin etik ilkeleri benimsemesi, gelişim odaklı geri bildirim

mekanizmalarının kurulması, sürece katılım olanaklarının yaratılması ve örgütsel faktörlere duyarlı bir yaklaşım sergilenmesi gerekmektedir.

Kamu sektöründe performans değerlendirmesi hizmetin niteliği ve toplumsal etkisine göre şekillenirken (Perry & Wise, 1990), ceza infaz kurumları gibi yapılar için çok yönlü bir yaklaşım gereklidir. Kamu çalışanlarının motivasyon kaynakları değerlendirme sistemlerini etkiler; içsel motivasyon ön plandadır (Deci & Ryan, 1985), bu nedenle yalnızca ödül ve ceza odaklı sistemler yetersiz kalabilir. Performans göstergeleri nesnel olmalıysa da kamu sektöründe sübjektif ölçütlere de ihtiyaç vardır; nitel veriler bütüncül değerlendirme için önemlidir (Berman & West, 2003). Hesap verebilirlik ilkesi gereği performans değerlendirme sistemleri toplumsal beklentilerle uyumlu olmalıdır (Christensen & Laegreid, 2007); etik davranış ve kamu yararı da hesaba katılmalıdır aynı zamanda performans değerlendirme sistemlerinin esnek, bağlamsal, içsel motivasyonu destekleyici, nitel verileri içeren ve toplumsal beklentilerle uyumlu bir şekilde tasarlanması gerekmektedir.

Kamu sektöründe başarılı performans yönetimi teknik uygulamaların yanı sıra değer temelli yaklaşımları da içerir (Brewer & Selden, 1998); ceza infaz kurumlarında iş doyumu ve etik karar verme becerisi önem taşır. Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımıyla performans odaklı bir yapı oluşsa da (Pollitt & Bouckaert, 2017), modellerin bağlamsal uyumu esastır. Türkiye'deki reformlar stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeyi zorunlu kılsa da (Tortop, 2013), uygulamada kuruma özgü ihtiyaçların karşılanmaması eleştirilmektedir. Ceza infaz kurumlarının yapısal özellikleri gereği performans sistemleri yerel dinamiklerle uyumlu olmalıdır (Bouckaert & Halligan, 2008). Bu bağlamda, performans yönetiminin etkinliği için çalışan refahını gözeten değer temelli yaklaşımların benimsenmesi, ulusal reformların kurumsal bağlama uygun şekilde uyarlanması ve yerel dinamiklerle ahenkli sistemlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Performans yönetimi sistemlerinin ceza infaz kurumlarında etkinliği için iş analizlerine dayalı pozisyon tanımları ve özel değerlendirme ölçütleri geliştirilmelidir (Van Dooren vd, 2015). Kamu kurumlarındaki bürokratik yapı standartlaşma ve kontrol odaklı işleyişiyle performans değerlendirme sistemlerinin niteliğini etkileyerek esnekliği azaltır (Denhardt & Denhardt, 2015). Bürokratik yapılar karar alma süreçlerinde katılımı sınırlayarak değerlendirme süreçlerine olan güveni zayıflatır (Lipsky, 1984). Aşırı bürokratikleşme performans göstergelerinin biçimselleşmesi riskini taşır (Moynihan, 2008).

Dijital teknolojilerin yaygınlaşması performans değerlendirme sistemlerini şeffaflaştırsa da sürekli denetlenme hissi yaratabilir (Zuboff, 2019), bu nedenle dijital gözetimin sınırları dikkatle belirlenmelidir. Veri tabanlı sistemler nesnelliği artırsa da verinin yorumlanması kritiktir; yapay zekâ destekli sistemlerde algoritmik şeffaflık esastır (Wieringa, 2020). Uzun vadeli veri depolaması sürekli gözetim etkisi yaratabilir (Foucault, 1975). Yapay zekâ tabanlı öneri sistemleri karar alma süreçlerinde riskler barındırır (Eubanks, 2018) ve yönetsel sezgiyi dışlayabilir (Hu vd., 2024). Yapay zekâ sistemlerinin geçmiş verilere dayanması önyargıları pekiştirebilir (Robinson & Darley, 2007). Yöneticilerin algoritmalara aşırı bağımlılığı liderlik ve sorumluluk mekanizmalarını zayıflatabilir (Pasquale vd. 2015). Kurumlardaki dijital teknolojilerin performans değerlendirme süreçlerine entegrasyonunda şeffaflık, veri yorumlamasında bağlamsal hassasiyet, etik sınırlar, beşerî öngörü ile teknolojik destek arasında denge ve önyargı risklerinin yönetimi önem arz etmektedir.

Teknolojik öneri sistemlerinin eğitim ihtiyaç analizinde kullanımı mesleki gelişimi destekleyebilir ancak niteliksel unsurları göz ardı etme riski taşır (Roberts, 2019). Liderlik anlayışının performans yönetimine etkisi çalışanların katılımını belirler; dönüşümcü liderlik örgütsel bağlılığı artırır (Yukl vd., 2013) ve geri bildirimlerin gelişim odaklı sunulmasına olanak tanır (Avey vd., 2008). Liderlik tarzı performans ölçütlerinin belirlenmesini etkiler; dönüşümcü liderlik iş birliği ve inisiyatifi öne çıkarır (Hartman & Morris, 2019). Liderlerin iletişim tarzı performans yönetiminin kalitesini doğrudan etkiler; açık iletişim olumsuz önyargıları azaltır (Goleman, 2006) ve teknolojik analizlerin niteliksel verilerle desteklenmesi, dönüşümcü liderliğin benimsenmesi, gelişim odaklı geri bildirimlerin sunulması, iş birliğini teşvik eden performans ölçütlerinin belirlenmesi ve açık iletişime dayalı liderlik tarzlarının benimsenmesi çalışan performansını ve değerlendirme süreçlerine olan güveni artırmada mühimdir.

Kamu kurumlarında performans sistemlerinin etik boyutu, hizmetten faydalananların korunması açısından da elzemdir (Eze vd., 2020); ceza infaz kurumlarında etik hassasiyetlerin gözetilmesi mahkûm haklarını teminat altına alır. Etik ilkelerle uyum hesap verebilirlik ve şeffaflığı içselleştirir; kapalı ortamlarda dış denetim mekanizmaları meşruiyeti artırır (Vigneau vd., 2015). Etik temelli performans ölçütleri güven ortamı tesis ederek çalışan moralini yükseltir (Kaptein, 2008). Ceza infaz kurumlarında etik temelli uygulamalar uluslararası insan hakları belgeleriyle uyumlu olmalıdır (Yazar, 2024).

Kamu sektöründe performans değerlendirme sistemlerinin geleceği dijitalleşme ve değişen dinamiklerle evrilmelidir (Pollitt, 2013); esnek sistemler bürokratik engelleri aşmada elzemdir. Pandemi sonrası dijital araçların yaygınlaşması performans değerlendirmelerinin yeniden düşünülmesini gerektirir. Ceza infaz kurumlarında performans sistemleri nicel verilerin ötesine geçerek çalışanların özelleşmiş ihtiyaçlarını dikkate almalıdır (Pollitt, 2013). Esnek sistemler çalışanların gelişimini teşvik eder ve geri bildirim süreçlerini hızlandırır. Performans değerlendirme sistemlerinin etkinliği bürokratik engeller ve dar tanımlanmış ölçütlerle sınırlıdır; kurumlarda bireysel gelişim ve psikolojik ihtiyaçlar gözetilmelidir. Gelecekte performans değerlendirme sistemleri dijitalleşme ve değişen iş modelleriyle yeniden şekillenirken, kurumların esnek ve kişiselleştirilmiş yaklaşımları verimliliği ve motivasyonu artıracaktır.

1.6. ÖRGÜTSEL YAPI UNSURLARI VE ÇALIŞAN PERFORMANSI KONUSUNDAKİ BENZER ÇALIŞMALAR

Yapılan literatür incelemesi sonucunda örgütsel yapı unsurları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen farklı gruplar üzerine çalışılmış çok sayıda yerli ve yabancı akademik çalışmaların olduğu dikkat çekmektedir. Çalışmamız bu çalışmalardan farklı olarak konuyu ulusal boyutta daha önce çalışılmamış olan ceza infaz kurumları çerçevesinde ele almaktadır. Ülkemizde faaliyet gösteren farklı ceza infaz kurumlarında yapılan çok yönlü incelemeler sonucunda elde edilen bulgular ile çalışmamız literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Aşağıda örgütsel yapı unsurları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen literatürde öne çıkan çalışmalara yer verilmiştir.

Idris, Adi, Soetjipto ve Supriyanto (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışma, Endonezya devlet kurumunda çalışan personel üzerinde yürütülmüş ve ücret ile çalışma ortamının çalışan performansı üzerindeki etkisini iş doyumu aracılığıyla incelemiştir. Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) ile analiz edilen veriler, ücretin iş doyumu ve performans üzerinde anlamlı etkisinin olmadığını; buna karşın çalışma ortamının her iki değişkeni de doğrudan ve olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Özellikle iş doyumunun, çalışma ortamı ile performans arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu bulgular, yapısal koşulların çalışan performansını belirlemede ücret politikalarından daha önemli olabileceğini göstermektedir.

Benzer şekilde, Ahmad Azmy ve Iyus Wiadi (2022) tarafından otomotiv finansman sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmada, iş tatmini ve örgüt kültürünün çalışan performansına etkisi örgütsel bağlılık aracılığıyla incelenmiştir. Bulgular, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı artırdığını; örgütsel bağlılığın ise iş tatmini ve örgüt kültürü yoluyla performans üzerinde dolaylı etkiler yarattığını göstermiştir. Örgütsel yapı içindeki kültürel değerlerin ve bağlılık mekanizmalarının, performansı artıran önemli birer kaldıraç görevi gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Sindy Calya Febrina ve arkadaşlarının (2021) çalışması da benzer şekilde örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerindeki rolünü vurgulamaktadır. Malang bölgesindeki ticari bankalarda yürütülen bu çalışmada, örgüt kültürü, işe adanmışlık ve duygusal zekânın iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığıyla performansa etkisi analiz edilmiştir. Sonuçlar, iş tatmininin tek başına çalışan performansını doğrudan etkilemediğini, ancak örgütsel bağlılık yoluyla dolaylı etkiler sağladığını göstermektedir. Bu durum, örgütsel yapının sosyal ve psikolojik bileşenlerinin bütüncül olarak ele alınmasının önemini ortaya koymaktadır.

Albert (2024) ise örgütsel yapı kavramının teorik arka planına odaklanarak faaliyetlerin düzenlenişi, karar alma temsiliyet ve yasal birimler olmak üzere üç temel perspektifi karşılaştırmalı olarak ele almıştır. Citigroup ve Ford örnekleri üzerinden bu yapısal yaklaşımların operasyonel sonuçlar üzerindeki etkileri tartışılmış; araştırmacıların hangi perspektifi benimsediklerini açıkça belirtmelerinin kuramsal tutarlılık açısından gerekli olduğu ileri sürülmüştür. Bu kuramsal çerçeve, örgütsel yapı analizlerinde bütüncül bir yaklaşımın gerekliliğine işaret etmektedir.

Çin kırsalındaki anaokullarında gerçekleştirilen bir diğer çalışma, Yan ve arkadaşları (2022) tarafından yürütülmüştür. Bu çalışmada, destekleyici örgütsel yapı ile öğretmen refahı arasındaki ilişkide okul müdürlerinin liderliğinin aracı rolü incelenmiştir. Bulgular, destekleyici yapının liderlik ve refah arasındaki ilişkide tam aracılık sağladığını ve sürdürülebilir gelişim için esnek, hiyerarşik olmayan yapılar inşa edilmesi gerektiğini göstermektedir.

John ve Shafi (2020) ise Hindistan bankacılık sektöründe örgütsel yapı ile pro-sosyal kural ihlali (PSRB) davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, merkezileşme ve formalizasyon gibi yapısal unsurların PSRB üzerinde farklılaşan etkiler yarattığını göstermiştir. Katılımcı karar alma mekanizmaları iş odaklı PSRB'yi artırırken,

kurallara sıkı bağlılık müşteri ilişkilerine zarar vermektedir. Bu durum, örgüt yapısının esneklik düzeyinin çalışan inisiyatifi ve performansı üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir.

Ürüt (2024) çevik proje yönetim metotlarının çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışmada veriler anket yöntemiyle elde edilmiş olup 108 katılımcı sağlanmıştır. Bu çalışma sonucunda, çevik proje yönetim metotlarının çalışan performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda yönetim, süreç, proje ve insan alt boyutlarının çalışan performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmasına karşın organizasyon ve teknik alt boyutlarının çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Sonuç olarak, literatürde yer alan bulgular, örgütsel yapı unsurlarının yalnızca hiyerarşik ve teknik değil, aynı zamanda kültürel, psikolojik ve liderlik temelli bileşenlerinin de çalışan performansı üzerinde çok yönlü ve çoğu zaman dolaylı etkiler yarattığını göstermektedir.

Tablo 1. Örgütsel Yapı Unsurları Ve Çalışan Performansı Konusundaki Benzer Çalışmalar.

Çalışma	Konu	Araştırma Yapılan Sektör	Bulgular
Albert (2024)	Organizasyonel yapı ve stratejik değişim	Genel (Citigroup ve Ford örneği)	Faaliyetlerin düzenlenişi, karar alma temsiliyeti ve yasal birimler arasındaki uyumsuzluk organizasyonel yapının çok boyutlu doğasını ortaya koymaktadır.
Azmy & Wiadi (2022)	İş tatmini, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık	Otomotiv finans sektörü	İş tatmini ve örgüt kültürünün çalışan performansını doğrudan etkileyen faktörler olduğu, ancak örgütsel bağlılığın bu ilişkide kritik rol oynadığı tespit edilmiştir.
Febrina, Sholikhah, Putra, & Haykal (2021)	Örgüt kültürü, iş adanmışlığı ve duygusal zekânın çalışan performansına etkisi	Bankacılık sektörü	Örgüt kültürü, iş adanmışlığı ve duygusal zekâ, iş tatmini üzerinden performansı etkilemektedir; örgütsel bağlılık ise doğrudan performansı artırmaktadır.
Handini, Hidayati, & Maria (2024)	Örgüt iklimi ve iş özerkliğinin çalışan performansına etkisi	Eğitim sektörü (Politeknik)	İş özerkliği ve örgüt iklimi, uyumlu iş tutkusunu artırmakta, ancak performansa dönüşmesi için ek destekleyici mekanizmalar gereklidir.

Tablo 1. (Devam) Örgütsel Yapı Unsurları Ve Çalışan Performansı Konusundaki Benzer Çalışmalar.

Çalışma	Konu	Araştırma Yapılan Sektör	Bulgular
Idris, Adi, Soetjipto, & Supriyanto (2020)	Ücret ve çalışma ortamının iş doyumu ve performans üzerindeki etkisi	Kamu sektörü (Endonezya devlet politeknikleri)	Çalışma ortamı, iş doyumunu ve performansı doğrudan olumlu etkilerken, ücretin etkisi anlamlı bulunmamıştır.
John & Shafi (2020)	Örgütsel yapı ve prososyal kural ihlali	Bankacılık sektörü (Hindistan)	Merkeziyet ve iş kodifikasyonu, prososyal kural ihlali davranışlarını etkilerken, sosyal destek müşteri odaklı davranışları teşvik etmektedir.
Yan, Yin, Yang, & Qiao (2022)	Destekleyici örgütsel yapı ve öğretmen refahı	Eğitim sektörü (Çin kırsal anaokulları)	Müdür liderliği ile öğretmen refahı arasındaki ilişki, destekleyici örgütsel yapı aracılığıyla güçlenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, ceza infaz kurumlarında örgütsel yapı unsurlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmada örgütsel yapıyı oluşturan merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma unsurlarının; çalışan performansının iki boyutu olan görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bu bağlamda örgütsel yapı ile çalışan performansı arasındaki ilişkilerin nicel veriler aracılığıyla ortaya konması amaçlanmıştır.

Çalışmanın hem kuramsal olarak örgütsel yapı–performans ilişkisini derinleştirmesi hem de ceza infaz kurumları yöneticileri için uygulanabilir bulgular sunması beklenmektedir. Araştırmadan elde edilecek veriler, personel yönetimi, eğitim planlaması ve kurumsal yapılandırma süreçlerine yön verebilecek niteliktedir.

Bu araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Ceza infaz kurumu çalışanlarının algıladıkları örgütsel yapı (merkezileşme, biçimselleşme, uzmanlaşma) düzeyleri nedir?

2. Çalışanların görev performansı ve bağlamsal performans düzeyleri nasıldır?

3. Örgütsel yapı unsurları ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

4. Örgütsel yapı unsurları çalışanların görev ve bağlamsal performanslarını anlamlı düzeyde yordamakta mıdır?

5. Örgütsel yapı unsurlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi hangi boyutlarda daha belirgindir?

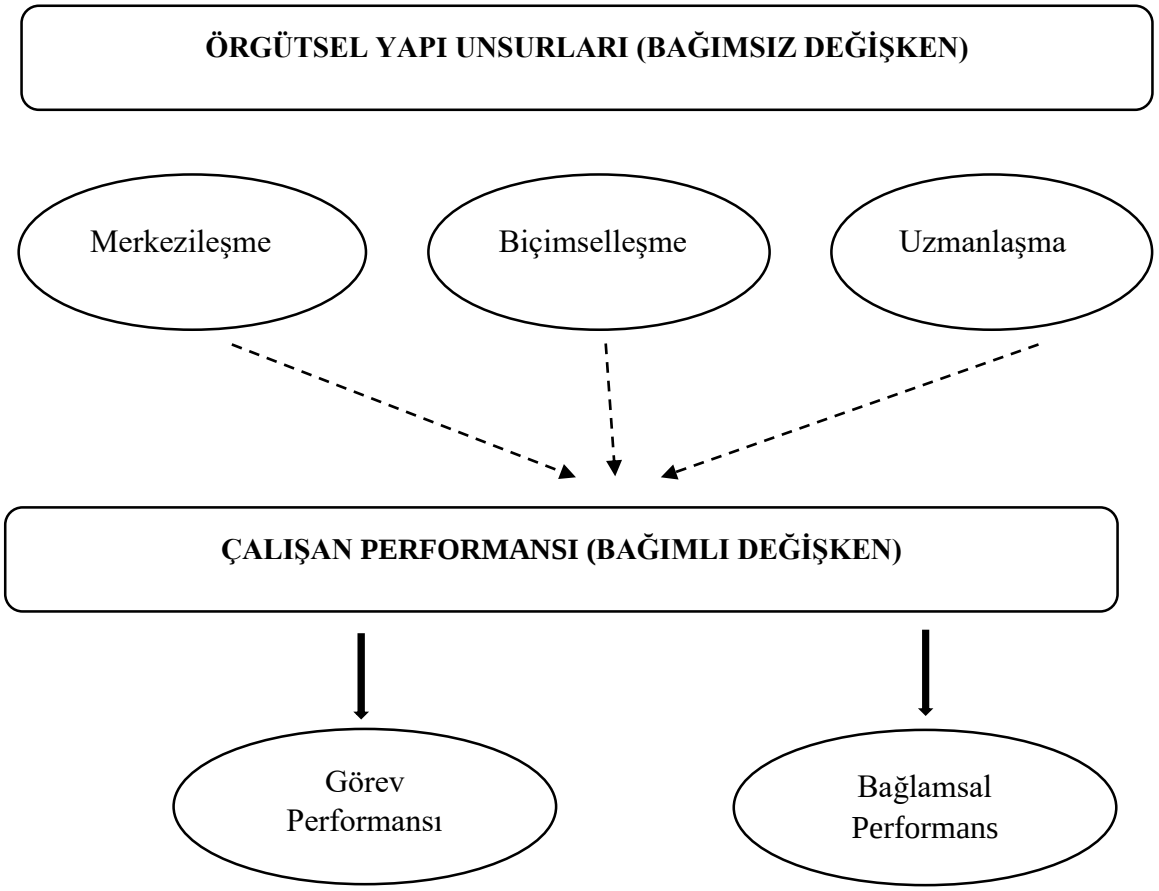
2. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

2.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırma, ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki mevcut ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan ve nedensel bağlamda analiz yapılmasına olanak tanıyan nicel bir araştırma desenidir (Karaşar ve Öğülmüş 2016). Araştırmada bağımsız değişken olarak örgütsel yapı yer almaktadır. Örgüt yapı; merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma gibi alt boyutlarla modellenmiştir. Bağımlı

değişken ise çalışan performansıdır ve görev performansı ile bağlamsal performans olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Bu çerçevede aşağıdaki araştırma modeli geliştirilmiştir.

Şekil 1. Örgütsel Yap Unsurları



2.2. HİPOTEZLER

Günümüzde örgütlerin en önemli kaynağı olan insan unsurunun verimliliğini artırmak, örgütsel yapının niteliğiyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda ceza infaz kurumları gibi baskın hiyerarşik düzenin, yüksek güvenlik gerekliliklerinin ve ağır psikososyal koşulların hâkim olduğu kurumlarda, çalışanların iş tatmini ve performansı büyük ölçüde örgütsel yapının niteliğine bağlıdır. Özellikle güven, örgütsel adalet algısı, yetki devri ve iletişim açıklığı gibi unsurlar, çalışanların işlerini sahiplenme ve etkili biçimde yerine getirme düzeylerini doğrudan etkilemektedir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011; Sağlam Arı, 2003; Erdem ve Kaya, 2013). Bu çerçevede çalışma yaşamı kalitesini etkileyen temel değişkenlerden biri olan örgütsel yapı unsurları, ceza infaz kurumlarında görev yapan personelin performansına yön veren önemli bir faktördür. Bu bağlamda araştırmanın temel hipotezi, "Ceza infaz kurumlarında örgütsel yapı unsurlarının çalışan

performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde belirlenmiştir. Bu temel hipotez aşağıdaki alt hipotezlerle detaylandırılmıştır:

- H1: Örgütsel yapı ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H1a: Merkezileşme ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H1b: Uzmanlaşma ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H1c: Biçimselleşme ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H2: Örgütsel yapı ve çalışan performansı arasındaki ilişki demografik faktörlere göre farklılaşır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini, 2025 yılı itibarıyla Türkiye Cumhuriyeti Adalet Bakanlığı’na bağlı ceza infaz kurumlarında görev yapan infaz ve koruma memurları, yönetici kadrolar, idari personel ve destek hizmetleri çalışanları oluşturmaktadır. Ceza infaz kurumları, biçimsel yapı, katı hiyerarşik düzen ve yoğun stres faktörleriyle karakterize edilen özel kurumsal yapılardır (Makedon vd., 2019). Bu bağlamda, araştırmanın amacına uygun olarak örneklem, söz konusu kurumlarda görev yapan personelin örgütsel yapı algıları ile çalışan performans düzeylerini temsil edebilecek bir şekilde belirlenmiştir.

Araştırmanın örneklemini, Ankara ilinde yer alan üç farklı ceza infaz kurumunda görev yapan toplam 230 personel oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış olup, katılımcılar araştırmaya gönüllülük esasına dayalı olarak dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerden gönüllü onam alınmış ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan etik kurulundan gerekli izin sağlanmıştır (19.03.2025 – 2025/103). Çalışmaya katılan örneklem sayıları Tablo 1’de detaylarıyla sunulmuştur.

Örneklem grubu, ceza infaz kurumlarında çeşitli departmanlarda (örneğin güvenlik, eğitim, sağlık, idari işler, rehberlik ve psikososyal destek birimleri vb.) görev yapan farklı meslek gruplarından personeli içermektedir. Bu çeşitlilik, örgütsel yapı unsurlarının ve çalışan performansının farklı kurumsal işlevlere göre algılanış biçimlerini karşılaştırmalı olarak değerlendirme olanağı sunmaktadır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, daha önce geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmış olan örgütsel yapı ölçeği ve çalışan performansı ölçeğidir. Bu ölçekler, örnekleme uygunluk açısından ön test (pilot uygulama) sürecinden geçirilmiş; ardından Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama süreci, araştırmanın etik kurallarına uygun biçimde yürütülmüş olup, katılımcılara gönüllülük esasına dayalı olarak onam formu sunulmuş, gizlilik ve anonimlik ilkelerine titizlikle riayet edilmiştir. Elde edilen veriler, veri analiz programı aracılığıyla analiz edilmiş; betimsel istatistiklerin yanı sıra Pearson korelasyon analizi, çoklu regresyon analizi gibi ileri düzey istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Sonuç olarak, Ankara yerleşkesinde yer alan üç ceza infaz kurumunda görev yapan toplam 230 personelden elde edilen veriler, araştırmanın amaçlarına uygun olarak örgütsel yapı ve çalışan performansı ilişkisini çok boyutlu biçimde analiz etmeye olanak sağlamaktadır. Ancak, örneklemin yalnızca Ankara iliyle sınırlı olması, elde edilen sonuçların Türkiye genelindeki tüm ceza infaz kurumlarına genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Bu durum, araştırma bulgularının yorumlanmasında dikkate alınması gereken önemli bir husustur (Creswell vd., 2014; Cohen, 2018).

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma kapsamında, örgütsel yapı ve çalışan performansına ilişkin veriler nicel araştırma yöntemleri çerçevesinde, örgütsel yapı ölçeği ve çalışan performansı ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın kapsamı, aşağıdaki hususlarla sınırlandırılmıştır:

- Araştırma evreni Türkiye'deki farklı tür ve büyüklükteki ceza infaz kurumları oluşturmaktadır. Araştırma evreni içerisinden örneklem seçimini ise bu ceza infaz kurumlarında görev yapan personellerden oluşmaktadır. Bu kapsamda toplam 230 personelden veri toplanmıştır.

- Araştırma, örgütsel yapı kavramını üç alt boyut üzerinden ele almıştır: merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma (Mintzberg, 1983; Daft vd., 2010).

- Çalışan performansı ise görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki alt boyutla sınırlandırılmıştır (Borman & Motowidlo, 1997; Koopmans vd., 2011).

- Araştırmada kullanılan veri toplama araçları daha önce geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmış ölçekler olmakla birlikte, örnekleme özgü olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilerek bu yapıların geçerliliği tekrar test edilmiştir.

- Çalışma yalnızca nicel veriler üzerinden yürütülmüş olup, çalışanların deneyimlerini, örgüt kültürünü veya yönetsel uygulamalarını ön planda tutmuştur. Bu durum, bulguların yorumlanmasında bazı kavramsal sınırlamalara yol açabilir (Creswell vd., 2014).

Bu araştırma, kesitsel bir çalışma olup, belirli bir zaman diliminde ceza infaz kurumlarında çalışan personelin algılarını ve performans düzeylerini yansıtmaktadır. Bu durum, nedensellikten çok ilişkisel bir çözümleme yapılmasına imkân tanımaktadır. Ancak, nedensel çıkarımlar yapılırken bu sınırlılık göz önünde bulundurulmalıdır (Cohen, 2018).

Sonuç olarak, bu araştırma yöntemsel açıdan nesnel gerçekliğe dayalı, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bulgular üretmeyi amaçlayan bilimsel bir çerçevede gerçekleştirilmiş olup, ceza infaz kurumlarındaki yönetimsel yapılar ve çalışan verimliliği konusunda araştırmacılara katkı sunmayı hedeflemektedir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu araştırma, ceza infaz kurumlarında örgütsel yapı unsurlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini anlamaya yönelik olup, pozitivist araştırma paradigması çerçevesinde yapılandırılmıştır. Pozitivist yaklaşım, sosyal olguların ölçülebilir, gözlemlenebilir ve nesnel gerçeklikler üzerinden incelenmesini esas alır (Creswell vd., 2014; Cohen vd., 2002). Araştırmada nicel veri toplama ve analiz tekniklerinin tercih edilmesi, belirli değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin istatistiksel yollarla test edilmesine olanak tanımaktadır.

Araştırmada toplam 12 ifadeyi içeren ve 5'li Likert tipinde biçiminde oluşturulan örgütsel yapı ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel yapı ölçeği (ÖY-Ö) Özdemir ve Taşcı (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış, güvenirlilik ve geçerliği kanıtlanmıştır. Ölçek merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma boyutlarından oluşmaktadır. Merkezileşme boyutu ve biçimselleşme boyutu Schaffer (1986) tarafından kullanılan maddelerden, biçimselleşme boyutu ise 4 ifade ile Pugh, Hickson, Hinings ve Turner, (1969), Hage ve Aiken (1969), Child (1972), Pennings (1973), Glisson (1978) ve Blackburn (1982) araştırmalarında kullanılan maddelerden oluşmaktadır. Araştırmada uzmanlaşma boyutu,

Olson ve Marshuetz (2005) çalışmasında 3 ifadeden oluşan uzmanlaşma ölçeğine Schaffer'ın (1986) ölçeğinden uzmanlaşma boyutuna ait 1 ifadenin eklenmesiyle 4 ifade kullanılarak oluşturulmuştur (Özdemir ve Taşçı, 2019).

Çalışanların performansını ölçmek için Karakurum (2005) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki boyuta dağılan 11 maddeden oluşan 5 li likert tipi bir ölçektir. Görev performansı boyutu Befort ve Hattrup (2003) tarafından geliştirilen 4 madde ile Karakurum (2005) tarafından eklenen 2 madde olmak üzere 6 maddeden oluşmaktadır. Öte yandan bağlamsal performansı ölçen 5 madde Borman ve Motowidlo (1997) tarafından tanımlanan bağlamsal performansın 5 yönüne karşılık gelir (Karakurum, 2005), Araştırmada kullanılan geçerli ve güvenilir ölçekler aracılığıyla elde edilen verilerin istatistiksel analizlere tabi tutulması, nesnellik ilkesinin korunmasını sağlamıştır (Bryman, 2016).

3.4. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Bu araştırmada elde edilen verilerin analizi, nicel araştırma yöntemlerinin temel ilkelerine uygun biçimde gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz sürecinde hem betimsel hem de ilişkisel istatistiksel teknikler bir arada kullanılarak, ceza infaz kurumlarında örgütsel yapı unsurlarının (merkezileşme, biçimselleşme ve uzmanlaşma) çalışan performansı (görev performansı ve bağlamsal performans) üzerindeki etkisi çok boyutlu bir bakış açısıyla incelenmiştir.

Veri analizi sürecinde öncelikle verilerin normallik dağılımı, açıklayıcı istatistikler (aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde dağılımı), açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile değerlendirilmiştir. Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış, iç tutarlılığı sağlamak için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır. DFA analizleri sonucunda faktör yüklerinin .50'nin üzerinde ve modelin uyum indekslerinin (RMSEA, CFI, GFI, χ^2/df) kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu belirlenmiştir (Jaff vd., 2011; Tabachnick & Fidell, 2013).

Araştırmanın alt problemlerine yanıt vermek amacıyla Pearson korelasyon analizi ile örgütsel yapı boyutları ve çalışan performansı arasındaki ilişki düzeyleri test edilmiştir. Ardından, örgütsel yapı unsurlarının çalışan performansını yordayıp yordamadığını belirlemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizinde her bir örgütsel yapı boyutunun (bağımsız değişken) görev ve

bağlamsal performans (bağımlı değişkenler) üzerindeki etkileri incelenmiş ve modelin açıklayıcılığı (R^2 değerleri) değerlendirilmiştir.

Tüm analizler için istatistik paket programları kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir. Bu eşik doğrultusunda, elde edilen bulgular anlamlılık dereceleriyle birlikte tablolar ve yorumlarla desteklenmiştir.

Veri analizi sürecinde araştırmanın etik ilkeleri gözetilmiş, veriler anonimleştirilmiş ve sadece bilimsel amaçla kullanılmıştır. Analizler sonucunda ulaşılan bulgular, araştırmanın amacına uygun şekilde yorumlanarak örgütsel yapı ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler çok yönlü olarak ortaya konmuştur.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde Ankara'daki ceza infaz kurumlarında çalışan personelden elde edilen verilerin analiz sonucunda sırasıyla katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgular, ölçek ve alt ölçeklere ilişkin geçerlilik analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara, ölçeklere ilişkin istatistiksel verilere, araştırmada kullanılan ölçekler ile katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılmasına dair bulgular sunulmuştur. Araştırmanın konusunu oluşturan Ceza İnfaz Kurumlarında Örgütsel Yapı Unsurlarının Çalışanların Performansına Etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen sonuçlara yer verilmiştir.

4.1. BETİMSEL ANALİZLERE İLİŞKİN BULGULAR

Bu kısımda araştırmaya katılanların demografik özellikleri, örgüt yapısı unsurları ve performansa ilişkin algılarını kapsayan bulgular yer almaktadır. Tablo 2 katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresi bakımından dağılımını göstermektedir. Ayrıca belirtilen demografik özellikler ile örgüt yapısı unsurları ve performansa ilişkin algıların bağımsız olup olmadığını belirlemek için T testi ve Anova testi yapılmıştır. Katılımcıların yaş ve çalışma deneyimine ilişkin dağılımlar dengeli olmadığı için iki kategoride birleştirilmiştir. Buna göre yaş kategorileri 18-30 ve 31 ve üzeri olarak birleştirilmiştir. İş deneyimi ise 1-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri olarak toplanmıştır.

Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 2. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişken		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın Erkek	65 165	28,3 71,7
Yaş	18-30 yaş 31 yaş ve üzeri	150 80	65,2 34,8
Eğitim Durumu	Lise Ön Lisans Lisans	72 54 104	31,3 23,5 45,2
Çalışma Süresi	1-10 yıl 11 yıl ve üzeri	132 98	57,4 42,6

Araştırmaya katılan 230 ceza infaz kurumu personelinin demografik ve mesleki özellikleri incelendiğinde, katılımcıların %71,7'sinin erkek, %28,3'ünün ise kadın olduğu görülmektedir. Bu durum, ceza infaz kurumlarında görev yapan personelin büyük ölçüde erkeklerden oluştuğunu göstermektedir.

Katılımcıların yaş dağılımı değerlendirildiğinde, en yoğun grubun %65.2 ile 30 yaşa kadar olan bir aralıkta toplandığı gözlenmlenirken, 31 yaş ve üzeri %34,8 olduğu görülmüştür. Bu bulgu, kurum çalışanlarının çoğunluğunun genç yaştaki bireylerden oluştuğuna işaret etmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında, en büyük grubun %45,2 ile lisans mezunlarından oluştuğu, bunu %31,3 ile lise mezunları ve %23,5 ile ön lisans mezunlarının izlediği görülmektedir. Bu dağılım, ceza infaz kurumu personelinin büyük kısmının lisans düzeyinde eğitim almış olduğunu ortaya koymaktadır.

Ceza infaz kurumunda çalışma süresi değişkeni incelendiğinde, en yüksek oranın %57,4 ile 10 yıl çalışanlara ait olduğu, bunu %42,6 ile 11 yıl ve üzeri çalışan personelin izlediği anlaşılmaktadır. Bu dağılım, araştırmaya katılan bireylerin önemli bir bölümünün kurumda uzun süredir görev yaptığını göstermektedir.

Cinsiyete Göre Çalışan Performansı T-Testi Sonuçları

Tablo 3. Cinsiyete Göre Çalışan Performansı T-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{x}$	SS	t	Sd	p
Çalışan Performansı	Kadın	65	3.74	0.69	1,61	228	0,109
	Erkek	165	3.59	0.72			

Tablo 3 incelendiğinde, kadın çalışanların ortalama performans puanlarının (3.74), erkek çalışanlara (3.59) kıyasla sayısal olarak daha yüksek olduğunu

göstermektedir. Bu farkın istatistiksel olarak anlamlılık düzeyine ulaşmadığı görülmektedir (t(228)=1.61, p>.05). Standart sapma değerlerinin her iki grupta da benzer düzeylerde seyretmesi (sırasıyla 0.69 ve 0.72) gruplar içi varyansların homojen olduğuna işaret etmektedir.

Yaş Gruplarına Göre Çalışan Performansı T-Testi Sonuçları

Tablo 4. Yaş Gruplarına Göre Çalışan Performansı T-Testi Sonuçları

Değişken	Grup	N	x̄	SS	t	Sd	p
Çalışan Performansı	30 yaş	150	3.68	0.74	2.09	228	0,038
	31 yaş ve üzeri	80	3.51	0.67			

Tablo 4 incelendiğinde, 30 yaş altı çalışanların performans puanlarının (3.68), 31 yaş ve üzeri çalışanlara (3.51) kıyasla istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğunu göstermektedir (t(228)=2.09, p<.05). Standart sapma değerlerinin her iki grupta da benzer düzeyde olması (sırasıyla 0.74 ve 0.67) veri dağılımlarının homojen olduğuna işaret etmektedir.

Çalışma Süresine Göre Çalışan Performansı T-Testi Sonuçları

Tablo 5. Çalışma Süresine Göre Çalışan Performansı T-Testi Sonuçları

Değişken	Deneyim	n	x̄	SS	t	Sd	p
Çalışan Performansı	10 yıl ve altı	132	3.54	0.66	2,01	228	0,045
	11 yıl ve üzeri	98	3.72	0.71			

Tablo 5'te sunulan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, deneyimli çalışanların ortalama performans puanı ($\bar{x}$ = 3.72) az deneyimli çalışanlara göre ($\bar{x}$ = 3.54) istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha yüksektir (t(228) = 2.01, p = 0.045). Bu bulgu, kurumda daha uzun süre çalışan bireylerin iş performanslarında olumlu bir etki ortaya koyduğunu göstermektedir.

Eğitim Durumuna Göre Performans ve Örgütsel Yapı Algısı

Tablo 6. Eğitim Durumuna Göre Performans ve Örgütsel Yapı Algısı

Eğitim	n	Performans ($\bar{x}$ ± SS)	Örgütsel Yapı ($\bar{x}$ ± SS)	ANOVA (F,p)	Lisans>Lise (p=0.002)
Lise	72	3.75 ± 0.71	2.95 ± 0.88	F=4.56, p=0,004	
Ön Lisans	54	3.88 ± 0.65	3.10 ± 0.82		
Lisans	104	3.95 ± 0.62	3.25 ± 0.90		

Eğitim düzeyi ile performans ve örgütsel yapı algıları arasında anlamlı farklar bulunmuştur (p=0.004). Lisans mezunları, lise mezunlarına kıyasla daha yüksek performans ($\bar{x}$=3.95 vs. $\bar{x}$=3.75) ve örgütsel yapı algısı ($\bar{x}$=3.25 vs. $\bar{x}$=2.95) sergilemiştir.

4.2. ÖLÇEKLERİN FAKTÖR ANALİZİ VE GÜVENİRLİK TESTİ SONUÇLARI

Ölçeklerin Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları

Tablo 7. Ölçeklerin Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları

	KMO	Barlett's χ^2 (df)	P
Örgütsel Yapı Ölçeği	0.89	2345.67	<.001
Çalışan Performans Ölçeği	0.91	1512.34	<.001

Tablo 7'de sunulan bulgular kullanılan iki ölçeğin faktör analizine ve güvenirlik testine ilişkin istatistiksel geçerliliği ortaya koymaktadır. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı, örgütsel yapı ölçeği için 0.89, performans ölçeği için ise 0,91 olarak tespit edilmiştir. Bu değerler, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için son derece uygun olduğunu ve verilerin faktör yapısını ortaya çıkarmaya elverişli olduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974). Buna ek olarak, her iki ölçeğe ilişkin Barlett's Küresellik Testi anlamlı bulunmuş (p <.001), bu da değişkenler arasında faktör analizi yapmayı gerektirecek düzeyde anlamlı korelasyonlar olduğunu ortaya koymaktadır.

Özdeğerler ve açıklanan varyans yüzdeleri incelendiğinde, her iki ölçeğin de güçlü bir faktör yapısına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Faktör sayısı, özdeğerler (λ) ve açıklanan varyans oranları, ölçeklerin ölçmekte oldukları yapıyı temsil etmede yeterli düzeyde olduklarını ortaya koymaktadır. Açıklanan varyansın kümülatif olarak yüksek bir orana ulaşması, ölçeklerin ölçüm geçerliliğini desteklemekte ve psikometrik açıdan tatmin edici bir yapı sunduğunu göstermektedir.

Örgütsel Yapı ve Performans Ölçeklerinin Faktörel Dağılımı

Tablo 8. Örgütsel Yapı ve Performans Ölçeklerinin Faktörel Dağılımı

Ölçek	Faktör Sayısı	Özdeğerler (λ)	Açıklanan Varyans (%)	Kümülatif Varyans
Örgütsel Yapı Ölçeği	3	6.50	32.5	32.5
Performans Ölçeği	2	5.20	34.7	34.7

Tablo 8'de sunulan veriler örgütsel yapı ve performans ölçeklerine ilişkin faktör analizinden elde edilen temel bulguları yansıtmaktadır. Örgütsel yapı ölçeği kapsamında üç faktörün belirlendiği ve bu faktörlerin toplam özdeğerinin 6.50 olduğu görülmektedir.

Bu faktörlerin birlikte açıkladığı varyans oranı %32,5 olup, ölçeğin ölçmekte olduğu yapının anlamlı bir boyutlar kümesi üzerinden temsil edildiğini göstermektedir. Performans ölçeği ise iki faktörden oluşmakta ve bu iki faktörün özdeğeri toplamı 5,20 olarak hesaplanmıştır. Açıklanan varyans oranı %34,7 ile ölçeğin temel yapısal boyutları açıklamada yeterli bir psikometrik güç sunduğunu ortaya koymaktadır.

Her iki ölçek için açıklanan varyans düzeylerinin sosyal bilimlerde kabul edilebilir sınırların üzerinde olduğu dikkate alındığında (genellikle %30 ve üzeri yeterli kabul edilir), her iki ölçüm aracının da yapısal geçerlilik açısından tatmin edici sonuçlar verdiği söylenebilir. Bu bulgular, geliştirilen ölçeklerin ilgili kavramları çok boyutlu bir yapıda başarıyla ölçtüğüne işaret etmektedir. Ayrıca faktör sayılarının, kuramsal beklentilerle uyumlu olması, ölçeklerin teorik temellerle tutarlılığını da desteklemektedir.

Örgütsel Yapı Ölçeği Faktör Yükleri (Varimax)

Tablo 9. Örgütsel Yapı Ölçeği Faktör Yükleri (Varimax)

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
M1	0.72	0.18	0.12
M2	0.68	0.22	0.15
M3	0.75	0.10	0.08
M4	0.65	0.20	0.30
M5	0.70	0.12	0.25
M6	0.74	0.08	0.18
M7	0.15	0.70	0.20
M8	0.18	0.72	0.15
M9	0.10	0.75	0.12
M10	0.20	0.68	0.22
M11	0.12	0.73	0.18
M12	0.14	0.69	0.25

Faktör1: 01-04 (≥ 0.65), Faktör2: 05-08 (≥ 0.68), Faktör3: 09-12 (≥ 0.65)

Tablo 9'da yer alan bulgular, örgütsel yapı ölçeği'nin üç faktörlü yapısını ve her bir maddenin ilgili faktöre olan yükünü açık bir biçimde ortaya koymaktadır. Varimax rotasyonu ile elde edilen faktör yükleri incelendiğinde, maddelerin büyük çoğunluğunun tek bir faktörde yüksek düzeyde yüklenim gösterdiği görülmektedir. Bu durum, ölçeğin faktörler arasında belirgin bir ayrışma sergilediğini ve her bir faktörün içerdiği maddelerle tutarlı bir yapısal bütünlük arz ettiğini göstermektedir.

Faktör 1’de yer alan M1, M2, M3, M4, M5 ve M6 maddelerinin faktör yükleri .65 ile .75 arasında değişmekte olup, bu maddelerin söz konusu faktör altında güçlü bir şekilde toplandığı dikkat çekmektedir. Benzer biçimde, Faktör 2’ye ait M7, M8, M9, M10, M11 ve M12 maddeleri de .68 ile .75 arasında değişen yük değerleriyle yüksek yapısal tutarlılık göstermektedir. Faktör 3’e ait maddeler, analizde ayrı bir grup olarak belirtilmemişse de tablonun açıklamasında Faktör 3’ün de benzer biçimde belirgin bir yapıya sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Faktör analizinin bu bulguları, ölçekte yer alan her bir maddenin kendi faktörüyle yüksek korelasyon gösterdiğini ve faktörler arası çapraz yüklemelerin oldukça düşük düzeyde kaldığını ortaya koymaktadır. Bu da ölçeğin alt boyutlarının birbirinden kavramsal olarak ayrıştığını ve her bir alt ölçeğin kendi içinde homojen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, örgütsel yapı ölçeği'nin faktör yapısı hem içerik geçerliliği hem de yapı geçerliliği açısından güçlü bir psikometrik temele dayanmaktadır.

Çalışan Performans Ölçeği Faktör Yükleri

Tablo 10. Çalışan Performans Ölçeği Faktör Yükleri

Madde	Faktör1	Faktör2
M1	0.70	0.18
M2	0.72	0.15
M3	0.68	0.22
M4	0.75	0.10
M5	0.71	0.18
M6	0.69	0.20
M7	0.20	0.70
M8	0.18	0.72
M9	0.15	0.75
M10	0.22	0.68
M11	0.12	0.73

Faktör1: 01-06 (≥ 0.68), Faktör2: 05-011 (≥ 0.65)

Tablo 10’da sunulan veriler, çalışan performans ölçeği’ne ilişkin faktör analizinin sonuçlarını ortaya koymakta olup, ölçeğin iki temel boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Yapılan döndürülmüş faktör analizine göre, maddelerin faktör yükleri dikkate alındığında, ölçek yapısının anlamlı ve tutarlı bir şekilde iki alt boyut etrafında örgütlendiği görülmektedir.

Birinci faktör, görev odaklı performansa ilişkin ifadeleri kapsamakta olup M1'den M6'ya kadar olan maddeler bu boyutta yüksek düzeyde yüklenmiştir (faktör yükleri ≥ 0.68). Bu durum, çalışanların görevlerini yerine getirme düzeylerini ölçmeye yönelik ifadelerin yapısal olarak homojen bir kümelenme oluşturduğunu ve kuramsal olarak öngörülen yapıya uygunluk taşıdığını göstermektedir. Özellikle M4 maddesinin 0.75 gibi oldukça yüksek bir faktör yüküne sahip olması, bu boyutun ölçek içerisindeki baskınlığını da desteklemektedir.

İkinci faktör ise bağlamsal performans temalarına odaklanan maddeleri kapsamaktadır. M7'den M11'e kadar olan ifadeler bu faktörde güçlü şekilde yüklenmiş olup, faktör yükleri 0.68 ile 0,75 arasında değişmektedir. Bu alt boyutun da kendi içinde tutarlı bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Her iki faktörün ayırt edici şekilde yapılandığı ve madde yüklerinin oldukça yüksek olduğu göz önünde bulundurulduğunda, ölçeğin faktör yapısının psikometrik açıdan güçlü olduğu ve teorik temellere uygun biçimde geliştiği sonucuna ulaşmak mümkündür. Ayrıca, faktörler arası çapraz yüklemelerin düşük seviyede kalması, maddelerin özgül faktörlere net bir şekilde yerleştiğini ve yapı geçerliğinin tatmin edici düzeyde olduğunu desteklemektedir.

Ölçek ve Alt Boyutların Güvenirlik Analizi

Tablo 11. Ölçek ve Alt Boyutların Güvenirlik Analizi

Ölçek / Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's α
Örgütsel Yapı Ölçeği	12	0.87
Merkezileşme	4	0.81
Biçimsellik	4	0.84
Uzmanlaşma	4	0.82
Çalışan Performans Ölçeği	11	0.90
Görev Odaklı Performans	6	0.88
Bağlamsal Performans	5	0.89

Tablo 11'de araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının iç tutarlılık düzeylerini ortaya koyan güvenirlik analizine ilişkin bulgular içermektedir. Cronbach's Alpha katsayısı temel alınarak yapılan değerlendirme, ölçüm araçlarının psikometrik yeterliliği hakkında önemli bilgiler sunmaktadır.

Öncelikle, örgütsel yapı ölçeği'nin genel Cronbach's Alpha değeri 0,87 olarak hesaplanmıştır. Bu yüksek düzeyli alfa katsayısı, ölçeğin maddeleri arasında anlamlı bir

iç tutarlılık bulunduğunu göstermekte ve ölçüm aracının güvenilirliğini desteklemektedir. Ölçeğin üç alt boyutu olan Merkezileşme (α = 0.81), Biçimsellik (α = 0.84) ve Uzmanlaşma (α = 0.82) için elde edilen değerler de güvenilirlik açısından oldukça yeterli düzeydedir. Bu sonuçlar, her bir alt boyutun tutarlı bir kavramsal yapıyı temsil ettiğine işaret etmektedir.

Çalışan performans ölçeği'nin genel güvenilirlik katsayısı ise 0.90 olup, mükemmel düzeyde bir iç tutarlılığa işaret etmektedir. Ölçeğin alt boyutları olan görev odaklı performans (α = 0.88) ve Bağlamsal P (α = 0.89) da benzer şekilde oldukça yüksek alfa değerlerine sahiptir. Bu durum, performans ölçüm aracının hem genel olarak hem de alt boyutlar düzeyinde istikrarlı ve güvenilir bir yapı sunduğunu göstermektedir.

Ölçekler ve alt boyutlar için Cronbach's Alpha katsayılarının .80'in üzerinde olması, bu çalışmada kullanılan ölçüm araçlarının araştırma bağlamında güvenilir sonuçlar ürettiğini güçlü bir biçimde ortaya koymaktadır. Bu bulgular, ölçeklerin kuramsal temellerine uygun olarak geliştirildiğini ve ölçme amacına hizmet eden sağlam bir yapıya sahip olduklarını göstermektedir.

4.3. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Örgütsel Yapı ve Performans Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Tablo 12. Örgütsel Yapı ve Performans Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişken	Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma (SS)	Çarpıklık	Basıklık
Performans	3.85	0.67	-0.32	0.15
Örgütsel Yapı	3.12	0.89	0.21	-0.45
Merkezileşme	2.98	0.76	0.18	-0.30
Biçimsellik	3.45	0.82	-0.05	0.10
Uzmanlaşma	3.02	0.91	0.25	-0.52

Tablo 12'de sunulan tanımlayıcı bilgiler araştırmada yer alan temel değişkenlerin merkezi eğilim ve dağılım özelliklerine ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır. Performans değişkeni, 3.85 ortalama ile ölçek düzeyinde yüksek sayılabilecek bir değere sahip olup, düşük standart sapma değeri (SS = 0.67) ile katılımcılar arasında görece tutarlı bir dağılım sergilemektedir. Çarpıklık (–0.32) ve basıklık (0.15) değerleri ise dağılımın normal eğriye oldukça yakın olduğunu ve hafifçe sola çarpık bir yapı gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel yapı değişkeni için hesaplanan ortalama 3.12 olup, çalışanların bu kavrama yönelik algılarının nötr düzeyde seyrettiğini düşündürmektedir. Bu değişkene

ait standart sapma değeri 0.89 ile değişkenlik gösteren bir dağılımı işaret etmektedir. Çarpıklık değeri (0.21) pozitif yönlü bir asimetriyi, basıklık değeri (–0.45) ise dağılımın normal eğriye göre daha basık olduğunu göstermektedir.

Alt boyutlar bazında incelendiğinde, merkezileşme değişkeninin ortalaması 2.98 ile düşük-orta aralığında yer almakta, bu da çalışanların karar alma süreçlerinde yeterince söz sahibi olmadıklarına dair bir algıyı ima etmektedir. Biçimsellik değişkeni ise 3.45 ortalama değeriyle örgütte kuralların ve prosedürlerin görece belirgin olduğunu göstermektedir. Uzmanlaşma düzeyi ise 3.02 gibi nötr bir ortalama değeriyle örgütte görev dağılımının belirli bir ölçüde uzmanlaşmaya dayandığını ancak bu durumun yaygın ve belirgin olmadığını düşündürmektedir. Genel olarak tüm değişkenlerde çarpıklık ve basıklık değerlerinin ±1 sınırları içinde kalması, dağılımların normal dağılıma uygun olduğunu ve parametrik analizler için gerekli varsayımların sağlandığını göstermektedir. Bu bulgular, örgütsel yapı unsurlarının çalışan algılarında nasıl şekillendiğine dair anlamlı bir zemin oluşturmaktadır.

Örgütsel Yapı Unsurları Ve Çalışan Performansı Arasındaki İlşkiler

Tablo 13, örgütsel yapı boyutları ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri inceleyen korelasyon analizine ait bulguları sunmaktadır.

Tablo 13. Değişkenler Arası Korelasyon Matrisi

Değişken	Performans	Merkezileşme	Biçimsellik	Uzmanlaşma
Performans	1			
Merkezileşme	-.32**	1		
Biçimsellik	.45***	.12	1	
Uzmanlaşma	.28**	.05	.34**	1

**p<0.01, ***p<0.001

Bulgular hem yön hem de istatistiksel anlamlılık düzeyleri açısından dikkat çekici sonuçlar ortaya koymaktadır. Öncelikle, biçimsellik ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır (r = .45, p <.001). Bu bulgu, örgütsel kuralların, süreçlerin ve prosedürlerin net bir şekilde tanımlandığı yapılarda, çalışanların performans düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, biçimsel yapının belirgin olduğu kurumlarda görevlerin daha açık tanımlanması, çalışanların rollerini net biçimde kavrayarak daha etkili performans sergileyebilir.

Merkezileşme ile performans arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (r = –.32, p <.01). Bu sonuç, karar alma süreçlerinin üst yönetimde yoğunlaştığı, çalışanlara sınırlı yetki ve inisiyatif tanınan kurumlarda performansın düştüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum, merkezileşmiş yapılarda çalışanların, katılım ve sorumluluk alma düzeylerinin sınırlanabileceğini ve bunun da performans üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceğini düşündürmektedir.

Uzmanlaşma ile performans arasında ise pozitif ve anlamlı düzeyde daha zayıf bir ilişki gözlemlenmiştir (r = .28, p <.01). Bu bulgu, belirli görev ve becerilere yönelik uzmanlaşmanın, çalışanların işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütmelerine olanak tanıdığını göstermektedir. Uzmanlaşmanın örgütsel verimlilik ve bireysel başarı açısından olumlu etkiler taşıdığı, ancak bu etkinin biçimsellik kadar belirgin olmadığı söylenebilir.

Merkezileşme ile biçimsellik (r = .12) ve uzmanlaşma (r = .05) arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan zayıf ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bulgular, örgütsel yapı öğelerinin birbirinden bağımsız olarak çalışan performansı üzerinde farklı etkiler yarattığını göstermekte ve her bir yapısal boyutun özgün katkılar sunduğunu ortaya koymaktadır.

Performans Üzerindeki Yordayıcı Değişkenlerin Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 14. Performans Üzerindeki Yordayıcı Değişkenlerin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R^2	Adj. R^2	F	β	t	P
	-	-	-	2.15	5.67	<.001
Merkezileşme	0.28	0.26	12.45***	-0.25	-3.12	0.002
Biçimsellik				0.48	5.89	<.001
Uzmanlaşma				0.18	2.05	0.042

"p<0.01, ***p<0.001"

Tablo 14, örgütsel yapı boyutlarının çalışan performansı üzerindeki yordayıcı gücünü ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizinin sonuçlarını sunmaktadır. Elde edilen bulgular, modelin genel olarak anlamlı olduğunu ve performans değişkeninin açıklanmasında istatistiksel olarak güçlü bir yapı sunduğunu göstermektedir (F = 12.45, p <.001).

Modelin açıklayıcılık düzeyi incelendiğinde, merkezileşmenin çalışan performansı üzerindeki toplam etkisinin anlamlı olduğu ve varyansın %28'ini açıkladığı

görülmektedir ($R^2 = 0.28$, Adj. $R^2 = 0.26$). Bu oran, örgütsel yapı bileşenlerinin çalışan performansında kayda değer bir rol oynadığını göstermektedir.

Bağımsız değişkenlerin regresyon katsayıları detaylı şekilde değerlendirildiğinde, biçimsellik değişkeninin en güçlü pozitif yordayıcı olduğu dikkat çekmektedir ($\beta = 0.48$, $t = 5.89$, $p < .001$). Bu bulgu, yapılandırılmış kuralların, standart prosedürlerin ve belirgin görev tanımlarının bulunduğu örgütlerde, çalışanların daha yüksek performans sergilediğine işaret etmektedir.

Diğer yandan, merkezileşme değişkeni performansı negatif yönde ve anlamlı biçimde yordamaktadır ($\beta = –0.25$, $t = –3.12$, $p = .002$). Bu sonuç, karar alma süreçlerinin yalnızca üst düzey yönetim kademelerinde yoğunlaştığı yapılarda, çalışanların performansının olumsuz etkilenebileceğini göstermektedir. Karar alma yetkisinin tabana yayılmaması, çalışan katılımını ve sorumluluk duygusunu sınırlandırarak verimliliği düşürebilmektedir. Uzmanlaşma değişkeninin de performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0.18$, $t = 2.05$, $p = .042$). Bu bulgu, çalışanların belirli görev alanlarında uzmanlaşmalarının, işlerini daha etkin biçimde yerine getirmelerine olanak tanıdığını ortaya koymaktadır.

Regresyon modeli hem teorik açıdan tutarlı hem de istatistiksel olarak anlamlı bir yapıya sahiptir. Örgütsel yapının biçimsellik, merkezileşme ve uzmanlaşma boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkileri, kurum içi uygulamalar açısından dikkate alınması gereken stratejik göstergelerdir.

Değişkenler Arası Varyans Analizi (ANOVA) ve Post-Hoc Testi

Tablo 15. Değişkenler Arası Varyans Analizi (ANOVA) ve Post-Hoc Testi

Değişken	F	P	Post-Hoc (Tukey)
Performans	4.32	0.006	İdari>Güvenlik (p< .003)
Biçimsellik	3.78	0.011	Eğitim>Sağlık (p=.008)

Tablo 15, örgütsel birimlere göre çalışanların performans ve biçimsellik algılarında anlamlı farkların olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve sonrasında uygulanan Tukey HSD post-hoc testinin sonuçlarını sunmaktadır.

Performans değişkeni açısından elde edilen bulgular, farklı görev birimlerinde çalışan personelin performans düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunduğunu göstermektedir ($F = 4.32$, $p = .006$). Post-hoc analizi, bu farkın özellikle

idari personel lehine anlamlı olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle, idari personelin performans puanları, güvenlik biriminde görev yapan personelin puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir ($p = .003$). Bu bulgu, idari görevlerde bulunan çalışanların daha yapılandırılmış ve destekleyici iş ortamlarında bulunmalarının performanslarına olumlu katkı sunduğu yönünde yorumlanabilir.

Biçimsellik değişkeni bağlamında da anlamlı grup farklılıkları tespit edilmiştir ($F = 3.78$, $p = .011$). Tukey testi sonuçları, eğitim biriminde çalışan personelin biçimsellik algısının sağlık biriminde çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir ($p = .008$). Bu durum, eğitim birimlerinde kurumsal prosedürlerin daha açık, sistematik ve belirgin şekilde tanımlandığını, sağlık birimlerinde ise bu yapıların görece daha esnek veya farklılaşmış olabileceğini düşündürmektedir. Bulgular örgütsel bağlamda farklı iş alanlarının çalışan algılarını ve performans düzeylerini anlamlı şekilde etkileyebildiğini ortaya koymakta; bu da insan kaynakları yönetimi ve kurumsal yapılandırma süreçlerinde görev türüne özgü stratejik farklılaşmaların gerekliliğine işaret etmektedir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, ceza infaz kurumlarında örgütsel yapı unsurlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, örgütsel yapının merkezileşme, biçimsellik ve uzmanlaşma boyutlarının çalışan performansını anlamlı düzeyde yordadığını ortaya koyarken, demografik ve mesleki değişkenlerin de performans ve örgütsel algılar üzerinde farklılaştırıcı etkiler taşıdığını göstermektedir.

Araştırmada, biçimsellik ile performans arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır (r = .45, p <.001). Bu bulgu, örgütlerde kuralların ve prosedürlerin net bir şekilde tanımlanmasının, çalışanların rol belirsizliğini azaltarak performansı artırdığı yönündeki literatürle tutarlıdır (Weber, 1947; Pugh vd., 1968). Biçimsel yapıların, özellikle yüksek riskli ortamlarda (ceza infaz kurumları gibi) görevlerin sistematik yürütülmesini sağladığı ve bu durumun çalışan verimliliğini desteklediği düşünülebilir. Nitekim, Hall (1963), biçimselliğin örgütsel kontrol mekanizması olarak işlev gördüğünü ve bu durumun özellikle hiyerarşik yapılarda performansı optimize ettiğini belirtmiştir.

Merkezileşme ile performans arasındaki negatif korelasyon (r =-.32, p <.01), karar alma süreçlerinin üst kademelerde yoğunlaşmasının çalışan motivasyonunu ve inisiyatif alma becerisini kısıtladığını göstermektedir. Bu bulgu, adem-i merkeziyetçi yapıların çalışan özerkliğini artırarak performansı olumlu etkilediğini savunan Burns ve Stalker'in (1961) "organik örgüt" modeliyle örtüşmektedir. Ceza infaz kurumlarında, özellikle kriz yönetimi gerektiren durumlarda merkezileşmenin avantajları olabileceği düşünülse de çalışanların rutin iş süreçlerinde karar alma süreçlerine dahil edilmemesi, iş doyumunu ve performansı düşüren bir faktör olarak değerlendirilebilir (Robbins ve Judge, 2018).

Uzmanlaşma ile performans arasındaki pozitif ilişki (r = .28, p <.01), çalışanların belirli görev alanlarında derinleşmesinin, iş etkinliğini artırdığına işaret etmektedir. Bu sonuç, Adam Smith'in (1776) iş bölümü ve uzmanlaşma teorisinin çağdaş örgütlerdeki geçerliliğini destekler niteliktedir. Smith'e (1776) göre uzmanlaşmanın verimlilik artışı sağlamasının üç temel nedeni vardır: (1) çalışanların belirli bir işe odaklanarak becerilerini geliştirmesi, (2) görevler arası geçişlerde zaman kaybının önlenmesi, (3) uzmanlaşılan alanda makineleşme ve yeniliklerin teşvik edilmesi. Mevcut araştırmada gözlemlenen performans artışı da bu mekanizmalarla açıklanabilir. Ancak, uzmanlaşmanın aşırı derecede artmasının iş monotonluğuna yol açabileceği ve bu

durumun performansı olumsuz etkileyebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır (Hackman & Oldham, 1976).

Katılımcıların %71,7'sinin erkek olduğu ortaya konulmuştur. Ancak, cinsiyet ile performans arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (p> .05). Bu durum, Eagly ve Carli (2007) tarafından vurgulandığı üzere, cinsiyetin performans üzerinde doğrudan bir belirleyici olmadığını, ancak örgüt kültürünün toplumsal cinsiyet rollerini nasıl yapılandırdığının önemli olduğunu düşündürmektedir.

Eğitim düzeyi ile performans arasındaki pozitif ilişki (Lisans> Lise, p = .002), insan kaynakları literatüründe sıklıkla vurgulanan "eğitim-verimlilik" paradigmasıyla uyumludur (Becker, 1964). Lisans mezunlarının daha yüksek performans sergilemesi, teorik bilgi ile pratik becerilerin entegrasyonunun önemini yansıtmaktadır.

Yaş ve çalışma süresi değişkenlerinin performans üzerindeki etkisi, deneyim faktörünün önemini vurgulamaktadır. 10 yıl deneyime sahip çalışanların daha yüksek performans sergilemesi, örgütsel bağlılık ve işe yatırım süreciyle açıklanabilir (Meyer vd., 1990).

Araştırmanın en dikkat çekici sonucu, biçimsellik ile performans arasındaki pozitif ve güçlü ilişkidir (r = .45, p <.001). Bu bulgu, Weber'in (1947) bürokrasi teorisinin öngördüğü gibi, kuralların ve prosedürlerin netliğinin rol belirsizliğini azaltarak verimliliği artırdığını desteklemektedir. Özellikle ceza infaz kurumları gibi yüksek riskli ortamlarda biçimsel yapıların, operasyonel istikrar sağladığı ve çalışanların görevlerini öngörülebilir bir çerçevede yürütmesine olanak tanıdığı söylenebilir (Pugh vd., 1968).

Merkezileşme ile performans arasındaki negatif korelasyon (r =-.32, p <.01), Burns ve Stalker'in (1961) organik örgüt modeliyle uyumludur. Karar alma süreçlerinin üst kademelerde yoğunlaşmasının çalışan motivasyonunu kısıtladığı ve özerklik eksikliğinin performansı düşürdüğü görülmüştür. Bu durum, ademi merkeziyetçi yapıların çalışanların problem çözme becerilerini ve kurumsal bağlılıklarını güçlendirdiği yönündeki çağdaş yönetim yaklaşımlarını desteklemektedir (Robbins & Judge, 2018).

Uzmanlaşma ile performans arasındaki zayıf pozitif ilişki (r = .28, p <.01), Adam Smith'in (1776) iş bölümü teorisinin geçerliliğini doğrularken, aşırı uzmanlaşmanın monotonluğa yol açabileceği riskini de hatırlatmaktadır (Hackman & Oldham, 1976). Ceza infaz kurumu personelinin görevlerinde uzmanlaşmasının, özellikle kriz yönetimi ve rehabilitasyon süreçlerinde etkinliği artırabileceği öngörülebilir.

Katılımcıların %71,7'sinin erkek olması, ceza infaz sektöründeki toplumsal cinsiyet temelli mesleki ayrışmayı yansıtmaktadır. Ancak cinsiyet ile performans arasında anlamlı fark bulunmaması (p> .05), performansın biyolojik değil örgütsel ve kültürel faktörlerle şekillendiğine işaret etmektedir (Eagly & Carli, 2007).

Eğitim düzeyi (Lisans> Lise, p = .002) ve çalışma süresi ile performans arasındaki pozitif ilişki, insan kaynakları literatüründe vurgulanan "beşerî sermaye" ve "deneyim" faktörlerinin kritik rolünü doğrulamaktadır (Becker, 1964; Meyer vd., 1990). Lisans mezunlarının daha yüksek performans sergilemesi, teorik bilgi ile pratik becerilerin entegrasyonunun önemini ortaya koyarken, deneyimli çalışanların kurumsal hafızayı taşıması ve stres yönetiminde daha yetkin olması bu sonucu desteklemektedir.

Araştırma, biçimselliğin performans üzerinde en güçlü pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir ($\beta = 0.48$, $p < .001$). Bu bağlamda, kuralların ve prosedürlerin net bir şekilde tanımlanması, çalışanların rol belirsizliğini azaltarak verimliliği artıracaktır. Ancak, aşırı biçimselliğin yaratıcılığı ve inisiyatif almayı kısıtlayabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Hackman & Oldham, 1976). Bu nedenle; Kurumsal verimliliği artırmak için hiyerarşik katmanların azaltılması ve karar alma süreçlerinin operasyonel birimlerle tartışılması kritik önem taşımaktadır. Özellikle infaz memurları ve uzmanların rutin iş süreçlerinde inisiyatif kullanması, bürokratik engelleri minimize ederek operasyonel çevikliği artıracaktır. Bu yaklaşım, çalışanların işe olan aidiyet duygusunu güçlendirecek ve karar verme hızını iyileştirecektir.

Çalışanların yönetim süreçlerine aktif katılımını sağlamak amacıyla düzenli toplantılar, anketler ve öneri sistemleri kurulmalıdır (Robbins & Judge, 2018). Bu tür uygulamalar, çalışanların görüşlerinin kurumsal politikalara yansımasını sağlayarak motivasyonu artıracak ve örgütsel adalet algısını güçlendirecektir. Ayrıca, çalışanların yaratıcı çözüm önerileri sunmasına imkân tanıyacak dijital platformların oluşturulması da etkili bir yöntem olabilir.

Uzmanlaşma ile performans arasındaki zayıf pozitif ilişki ($r = .28$, $p < .01$) görev dağılımının daha stratejik bir şekilde planlanması gerektiğine işaret etmektedir. Nitelikli personel istihdamı (psikolog, sosyal çalışmacı, eğitim uzmanı vb.) ve düzenli görev rotasyonu (Pfeffer, 1998) aşırı uzmanlaşmanın yol açabileceği monotonluğu önleyerek çalışanların çok yönlü beceriler geliştirmesine katkı sağlayacaktır. Bu sayede hem verimlilik artacak hem de iş tatmini yükselecektir.

Lisans mezunlarının daha yüksek performans sergilemesi ($\bar{x}$ = 3.95 vs. $\bar{x}$ = 3.75, p = .002) eğitim düzeyinin önemini vurgulamaktadır (Becker, 1964). Bu nedenle lisansüstü eğitim ve sertifika programlarına katılım için mali destek sağlanmalı ayrıca kriz yönetimi, iletişim becerileri ve dijital okuryazarlık gibi alanlarda periyodik hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Bu tür yatırımlar çalışanların mesleki yeterliliklerini artırarak kurumsal kapasiteyi güçlendirecektir.

Çalışma süresi arttıkça performansın yükselmesi deneyimli personelin kurumsal hafıza taşıyıcısı olduğunu göstermektedir. Kıdemli çalışanlarla yeni personeli eşleştiren mentorluk programları bilgi birikiminin aktarılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, emeklilik öncesi danışmanlık uygulamalarıyla kıdemli personelin kuruma katkısı sürdürülebilir hâle getirilebilir.

Kadın çalışan oranının düşüklüğü (%28.3) cinsiyet eşitliğini destekleyen politikaların uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Esnek çalışma saatleri, kreş desteği ve cinsiyet temelli tacizi önleyici protokoller (Eagly & Carli, 2007) kadınların işgücüne katılımını artıracaktır. Üst düzey pozisyonlarda kadın liderlerin görünürlüğünün sağlanması da rol model etkisi yaratarak diğer kadın çalışanları teşvik edecektir.

Çalışan performansının yılda iki kez 360 derece değerlendirme ile ölçülmesi ve sonuçların kariyer gelişim planlarına entegre edilmesi, şeffaf bir performans yönetimi sistemi oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Bu sistem, çalışanların güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını objektif bir şekilde belirlemelerine imkân tanıyacaktır.

Çalışanların biçimsellik, merkezileşme ve uzmanlaşma algılarını ölçmek için düzenli anketler yapılmalı ve elde edilen veriler doğrultusunda yapısal revizyonlar gerçekleştirilmelidir. Bu sayede, çalışanların iş ortamına ilişkin memnuniyet dereceleri artacaktır.

Kurumsal yapılarda aşırı uzmanlaşma, zamanla çalışanlar için görev tekrarına ve iş doyumunun azalmasına neden olabilmektedir. Bu durum, özellikle rutinleşmiş rollerin yoğun olduğu kurumlarda motivasyon kaybı, bilişsel daralma ve yenilikten uzaklaşma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Pfeffer (1998), örgütsel verimliliğin sürdürülebilirliği açısından görev çeşitliliğinin önemine dikkat çekerek, belirli aralıklarla uygulanan görev rotasyonunun çalışanların işlerine duydukları ilgiyi canlı tuttuğunu ve kurumsal esnekliği artırdığını vurgular. Bu bağlamda, çalışanların farklı birimlerde veya roller arasında geçiş yapmasına olanak tanıyan sistematik bir görev rotasyonu modeli geliştirilmelidir.

Kurum çalışanlarının mesleki yeterliklerini artırmak ve kurumsal niteliği yükseltmek amacıyla lisansüstü düzeyde eğitimin teşvik edilmesi büyük önem taşımaktadır. Yüksek lisans ve sertifika programlarına katılım çalışanların alan bilgilerini derinleştirerek problem çözme, eleştirel düşünme ve analiz etme gibi bilişsel becerilerinin gelişimine katkı sunar. Bu doğrultuda kurum tarafından sağlanacak mali destek mekanizmaları özellikle eğitim giderlerini karşılamakta zorlanan personelin bu tür programlara erişimini kolaylaştıracaktır. Lisansüstü eğitimin teşvik edilmesi sadece bireysel mesleki gelişimi desteklemekle kalmaz; kurumsal kapasitenin ve hizmet kalitesinin artmasına da doğrudan katkı sağlar. Bu yaklaşım, insan sermayesinin sistematik biçimde güçlendirilmesi yönünde stratejik bir yatırım olarak değerlendirilmelidir.

Araştırma bulguları çalışma süresi ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve uzun yıllar kuruma hizmet eden personelin daha yüksek düzeyde kurumsal katkı sunduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum deneyimli çalışanların yalnızca bireysel performanslarıyla değil, kurumsal hafızanın taşıyıcıları olarak da kritik bir role sahip olduklarını göstermektedir. Bu çerçevede bilgi ve deneyim aktarımını kurumsal düzeyde yapılandırmak amacıyla kıdemli çalışanlarla yeni başlayan personelin sistematik biçimde eşleştirildiği mentorluk programları oluşturulmalıdır.

KAYNAKÇA

Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two Types Of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly, 41*(1), 61–89.

Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.) Pearson Education.

Aiken, M., & Hage, J. (1968). Organizational Interdependence And Intra-Organizational Structure. *American Sociological Review, 33*(6), 912–930.

Akpınar, T. (2017). Türkiye'deki Suriyeli Mülteci Çocukların Ve Kadınların Sosyal Politika Bağlamında Yaşadıkları Sorunlar. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(3), 16-29.

Aksoy, Y. E., ve Koçak, V. (2020). Psychological effects Of Nurses And Midwives Due To COVID-19 Outbreak: The case of Turkey. *Archives of Psychiatric Nursing, 34*(5), 427–433.

Albert, S. (2024). What İs Organizational Structure? Three Perspectives And Their Relevance To Organization Design. *Journal of Organization Design, 13*(2). https://doi.org/10.1007/s41469-024-00132-y.

Argyris, C. (1957). *Personality And Organization: The Conflict Between System And The İndividual*. Harper & Row.

Argyris, C. (1991). The Use Of Knowledge As A Test For Theory: The case Of Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory, 1*(3), 337-354. https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037079

Argyris, C., & Schön, D. A. (2001). *Apprentissage Organisationnel: Théorie, Méthode, Pratique*. De Boeck Supérieur.

Armstrong, G. S., & Griffin, M. L. (2004). Does The Job Matter? Comparing Correlates Of Stress Among Treatment and Correctional Staff in Prisons, *Journal of Criminal Justice, 32*(6), 577–592.

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20–39.

Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact Of Psychological Capital And Emotions On Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science, 44*(1), 48–70.

Aydın, H. (2021). Market Orientation And Product Innovation: The Mediating Role Of Technological Capability. *European Journal of Innovation Management, 24*(4), 1233-1267. https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0185

Aydın, Ö. (2018). *Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Atatürk Havalimanı Temsil-Gözetim ve Yönetim Hizmetleri Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma,* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ayhan, U. (2010). Kamu Yönetiminde Etkin ve Verimli Takım Çalışması. *Verimlilik Dergisi, 3*, 21–33.

Azmy, A., & Wiadi, I. (2022). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Culture On Employee Performance With Organizational Commitment As An İntervening Variable. *Journal of Positive School Psychology, 6*(5), 4602–4614. https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/5490

Bandura, A., & Wessels, S. (1997). *Self-efficacy* (pp. 4–6). Cambridge University Press.

Barnard, C. I. (1938). *The Functions Of The Executive*. Harvard University Press.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture. *The International Journal of Public Administration, 17*(3–4), 541–554.

Becker, E. (1964). *The Revolution In Psychiatry*.

Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings Of The Importance Of Job Behaviors. *Applied HRM Research, 8*(1), 17-32.

Bilal, A., Yılmaz, R., ve Kaya, M. (2024). Hiyerarşik Esneklik ve Stres Yönetimi: Kurum İçi Yetki Paylaşımının Rolü. *Kamu Yönetimi Dergisi, 59*(2), 145–162.

Blackburn, D. G. (1982). Evolutionary Origins Of Viviparity in the Reptilia. I. Sauria, *Amphibia-Reptilia, 3*(2), 185-205.

Boin, A., & Nieuwenburg, P. (2013). Understanding The Dynamics Of Leadership İn Prison Management, *Public Administration Review*, *73*(4), 514–525.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance, 10*(2), 99–109.

Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Comparing Performance Across Public Sectors. In *Performance information in the public sector: How it is used* (pp. 72–93). Palgrave Macmillan.

Bozgeyikli, H., Doğan, H., ve Işıklar, A. (2010). Üstün Yetenekli Öğrencilerin Mesleki Olgunluk Düzeyleri ile Algıladıkları Sosyal Destek Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(28), 133–149.

Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle Blowers In The Federal Civil Service: New Evidence Of The Public Service Ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory, 8*(3), 413–440.

Brower, C. D. (2013). *Fifty Years Below Zero-A Lifetime of Adventure in the Far North*. Read Books Ltd.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock Publications.

Büyükyılmaz, O., ve Acar, B. (2022). Ceza İnfaz Kurumlarındaki Psikologların İyi Oluşları Üzerinde Psikolojik Dayanıklılığın Etkisi. *İş ve İnsan Dergisi, 9*(1), 45–59.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology.

Çayır, H. (2020). Kurum Bakımında Kalmış Kişilerin Aileye Dair Düşünceleri. *Kadim Akademi SBD, 4*(1), 75-96.

Child, J. (1972). Organization Structure and Strategies Of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly, 17*(2), 163–177.

Child, J., & Rodrigues, S. B. (2005). The Internationalization of Chinese Firms: A Case For Theoretical Extension? *Management and Organization Review, 1*(3), 381–410.

Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The Whole-Of-Government Approach To Public Sector Reform. *Public Administration Review*, *67*(6), 1059–1066.

Clear, T. R., Frost, N. A., Carr, M., Dhondt, G., Braga, A., & Warfield, G. A. (2014). Predicting Crime Through Incarceration: The Impact Of Rates Of Prison Cycling On Rates Of Crime in Communities. *NIJ Document, 247318*.

Cohen, D. (2018). *The Development Of Play*. Routledge.

Cohen, J., Krishnamoorthy, G., & Wright, A. M. (2002). Corporate Governance And The Audit Process. *Contemporary Accounting Research, 19*(4), 573-594. https://doi.org/10.1506/983M-EPXG-8Y4F-3C3X

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support, and The Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*(2), 310–357.

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9*(1), 35-46.

Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400.
Cömertoğlu, M., ve Bilge, Ö. (2024). Tükenmişlik Sendromunun Kurumsal Performansa Etkisi, Konya: Atlas Akademi.
Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a New Resilience Scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC), *Depression and Anxiety, 18*(2), 76–82.
Council of Europa. Committee of Ministers (2006). *Europen Prison Rules*. Coucil of Europe.
Crawley, E. M. (2004). Emotion and Performance: Prison Officers and The Presentation Of Self in Prisons. *Punishment & Society, 6*(4), 411–427.
Creswell, J. D., Pacilio, L. E., Lindsay, E. K., & Brown, K. W. (2014). Brief Mindfulness Meditation Training Alters Psychological And Neuroendocrine Responses To Social Evaluative Stress. *Psychoneuroendocrinology, 44*, 1-12. https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2014.02.007
Crozier, W. D. (1964). The Electric Field of a New Mexico Dust Devil. *Journal of Geophysical Research, 69*(24), 5427–5429.
Cullen, F. T., Fisher, B. S., & Applegate, B. K. (2000). Public Opinion About Punishment and Corrections. *Crime and Justice, 27*, 1–79.
Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design* (12th ed.). Cengage Learning.
Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization Theory and Design* (Vol. 10). South-Western Cengage Learning.
Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease Of Use, and User Acceptance Of İnformation Technology, *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340.
Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation And Self-Determination İn Human Behavior*. Plenum Publishing Co.
Demirci, I., Huang, J., & Sialm, C. (2019). Government Debt and Corporate Leverage: International Evidence. *Journal of Financial Economics, 133*(2), 337–356.
Demirtaş, A. G. H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 23*(23), 353–373.
Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). The New Public Service Revisited. *Public*
DiIulio, J. J. (1987). *Governing Prisons: A Comparative Study Of Correctional Management*, Free Press.
DiIulio, J. J. (1988). Private Prisons. *US Department of Justice, National Institute of Justice*.
DiIulio, J. J. (1990). *Governing Prisons*. Simon and Schuster.
DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality In Organizational Fields. *American Sociological Review, 48*(2), 147–160.
Dobrajska, M., Billinger, S., & Karim, S. (2015). Delegation Within Hierarchies: How İnformation Processing And Knowledge Characteristics İnfluence The Allocation Of Formal And Real Decision Authority. *Organization Science, 26*(3), 687-704.
Dong, B. (2024). Environmental Dynamism's Influence On Firm Growth: Transformational Leadership And Strategic Flexibility Insights. *The Journal of High Technology Management Research, 35*(2), 100499.
Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through The Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders* (Vol. 11). Harvard Business School Press.
Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior In Work Teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.

Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Erdem, R. ve Kaya, A. (2013). Otel İşletmelerinde Çaışanların Çalışma Yaşamı Kalitesine İlişkin Algıları: Antalya Örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 1*(3),143-155.

Erdogan, B. (2002). Antecedents And Consequences Of Justice Perceptions in Performance Appraisals, *Human Resource Management Review, 12*(4), 555–578.

Eren, L. (2017). Bearing Fault Detection By One-Dimensional Convolutional Neural Networks. *Mathematical Problems in Engineering, 2017*(1), 8617315.

Ergüder, B., ve Uymaz, B. (2014). Ortak Mallarin Geleceği: Ortak Mallar Çerçevesinde Mali Alanin Analizi. Mali AlanTeori Uygulama, Berksoy, T, 107-139.

Eryeşil, K., ve İraz, R. (2017). Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 20*(2), 129–139.

Etzioni, A. (1968). Mobilization As A Macrosociological Conception. The British Journal of Sociology, 19(3), 243-253.

Eubanks, V. (2018). *Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish The Poor*. St. Martin's Press.

Ewing, R., Brownson, R. C., & Berrigan, D. (2006). Relationship Between Urban Sprawl And Weight Of United States Youth. *American Journal of Preventive Medicine, 31*(6), 464–474.

Eze, N. D., Mateus, C., & Cravo Oliveira Hashiguchi, T. (2020). Telemedicine in The Oecd: An Umbrella Review Of Clinical And Cost-Effectiveness, Patient Experience And Implementation. *PloS One, 15*(8), e0237585.

Falender, C. A., & Shafranske, E. P. (2007). Competence in Competency-Based Supervision Practice: Construct and Application. *Professional Psychology: Research and Practice, 38*(3), 232–240.

Febrina, S. C., Sholikhah, I., Putra, R. D. D., & Haykal, M. (2021). The Effect Of Organizational Culture, Work Engagement And Emotional İntelligence On Employee Performance Through Job Satisfaction And Organizational Commitment As İntervening Variables (Study at Commercial Banks İn Malang City). *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology, 18*(08), 1429–1445. https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/7431

Finn, P. (1998). Addressing Correctional Officer Stress: Programs and Strategies National Institute of Justice.

Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging Role Of Emotions in Work Life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior, 21*(2), 123

Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage.

Foucault, M. (1975). *Surveiller Et Punir: Naissance de la prison*. Gallimard.

Foucault, M., & Deleuze, G. (1977). Intellectuals and Power. Language, Counter-Memory Practice: Selected Essays and Interviews, 205-209.

Freidson, E. (2001). La Teoría De Las Profesiones: Estado Del Arte. *Perfiles Educativos, 23*(93), 28–43.

Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions At Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*, Harvard Business Press.

Gedik, Y. H., Nakamura, H., Yamamoto, Y., & Kunieda, M. (2011). Evaluation Of Three-Dimensional Effects İn Short Deep Beams Using a Rigid-Body-Spring-Model. *Cement and Concrete Composites, 33*(9), 978-991. https://doi.org/10.1016/j.cemconcomp.2011.07.003

Gibson, J., Ivancevich, J., & Donelly, J. (2001). *Fundamentos De Dirección Y Administración De Empresas*. McGraw Hill.

Glisson, C. A. (1978). Dependence Of Technological Routinization On Structural Variables İn Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly, 23*(3), 383-395.

Goffman, E. (1961). *Encounters: Two Studies in The Sociology Of Interaction*. Ravenio Books.

Goleman, D. (1998). The Emotional Intelligence of Leaders. *Leader to Leader, 1998*(10), 20–26.

Goleman, D. (2006). The Socially Intelligent. *Educational Leadership, 64*(1), 76-81.

Granovetter, M. (1983). The Strength Of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory, 1*, 201-233.

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399–432.

Gümüştekin, G. E., ve Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23*(2), 147-158.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through The Design Of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.

Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship Of Centralization To Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 72–92.

Hage, J., & Aiken, M. (1969). Routine Technology, Social Structure, and Organization Goals. *Administrative Science Quarterly, 14*(3), 366-376.

Hall, D. T., & Schneider, B. (1972). Correlates of Organizational Identification As A Function Of Career Pattern And Organizational Type. *Academy of Management Proceedings, 1972*(1), 159–161.

Hall, E. T. (1963). A System For The Notation Of Proxemic Behavior. *American Anthropologist, 65*(5), 1003-1026.

Hall, F. R. (1968). Base-Flow Recessions---A Review. *Water Resources Research, 4*(5), 973–983.

Hall, S. (1991). The Local And The Global: Globalization And Ethnicity. *Culture, Globalization and the World System*, 19-39.

Hall, S. (1996). Race, Culture And Communications: Looking Backward And Forward At Cultural Studies. *What Is Cultural Studies: A Reader*, 336-343.

Hartman, J., & Morris, K. (2019). Developing an Effective İnteractive Online Educational Leadership Supervision Course. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, 31*(3), 524-535.

Hemmens, C., & Stohr, M. K. (2001). The Two Faces Of The Correctional Role: An Exploration Of The Value Of The Correctional Role Instrument, *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, 45*(3), 291–307.

Hepburn, J. R., & Knepper, P. E. (1993). Correctional Officers As Human Services Workers: The Effect On Job Satisfaction. *Justice Quarterly, 10*(2), 315–337.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation To Work*. John Wiley & Sons.

Herzberg, F. I. (1966). *Work And The Nature Of Man*.

Hochschild, A., Irwin, N., & Ptashne, M. (1983). Repressor Structure and The Mechanism Of Positive Control. Cell, 32(2), 319–325.

Hofstede, G. (1991). Empirical Models Of Cultural Differences. In N. Bleichrodt & P. J. D. Drenth (Eds.), *Contemporary Issues in Cross-Cultural Psychology* (pp. 4–20). Swets & Zeitlinger Publishers.

Hong, Y., & Furnell, S. (2022). Motivating Information Security Policy Compliance: Insights From Perceived Organizational Formalization. *Journal of Computer Information Systems, 62*(1), 19-28.

Hu, Z., Lucchetti, F., Schlesinger, C., Saxena, Y., Freeman, A., Modak, S., & Biswas, J. (2024). Deploying and Evaluating LLMs to Program Service Mobile Robots. *IEEE Robotics and Automation Letters, 9*(3), 2853–2860.

Idris, M., Adi, P. H., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The Effect Of Compensation And Work Environment On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, 7*(4), 2900–2915. https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(17)

İnandı, Y., Özkan, S., Peker, S., ve Atik, Ü. (2009). Kadın Öğretmenlerin Kariyer Geliştirme Engelleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5*(1).

Jaff, M. R., McMurtry, M. S., Archer, S. L., Cushman, M., Goldenberg, N., Goldhaber, S. Z., & Zierler, B. K. (2011). Management Of Massive And Submassive Pulmonary Embolism, İliofemoral Deep Vein Thrombosis, And Chronic Thromboembolic Pulmonary Hypertension: A Scientific Statement From The American Heart Association. *Circulation, 123*(16),

John, J., & Shafi, S. M. (2020). Organizational Structure And Prosocial Rule Breaking: Evidence From The Indian Banking Sector. *Journal of Business Research, 115*, 337–346. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.028

Johnsen, B., Granheim, P. K., & Helgesen, J. (2011). Exceptional Prison Conditions And The Quality Of Prison Life: Prison Size And Prison Culture In Norwegian Closed Prisons. *European Journal of Criminology, 8*(6), 515–529.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test Of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768.

Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials Of Organizational Behavior* (Vol. 3). Pearson Education.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational Stress: Studies İn Role Conflict and Ambiguity Wiley.

Kaiser, H. F. (1974). An İndex Factorial Simplicity. *Psyshometrika.*

Kanter, R. M. (1983). Frontiers For Strategic Human Resource Planning And Management. *Human Resource Management, 22*(1-2), 9–21.

Kaptein, M. (2008). Developing And Testing A Measure For The Ethical Culture Of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Organizational Behavior, 29*(7), 923–947.

Karakurum, M. (2005). *The Effcets of Person-organization Fit on Employee Jo Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in a Turkish Public Organization* (Master's thesis), Middle East Technical University, Turkey.

Karaşar, B., ve Öğülmüş, S. (2016). Sosyal Onay İhtiyaci Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Analizi. *Ege Eğitim Dergisi, 17*(1), 84-104.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). Organizations and The System Concept. *Classics of Organization Theory, 80*(480), 27.

Kaya, S., Eryilmaz, N., ve Yuksel, D. (2024). A Cross-Cultural Comparison Of Self-Efficacy As A Resilience Measure: Evidence from PISA 2018. *Youth & Society, 56*(3), 597–621.

Kesgin, B., ve Erdem, M. (2018). Türkiye'de Manevi Destek Hizmetlerinin Kurumsallaşması.*Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8*(16), 69–92.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The Effects Of Feedback Interventions On Performance: A Historical Review, A Meta-Analysis, And A Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254–284.

Koç, H., ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). İşletmelerde Güven Ortamının Oluşturulmasında Liderin Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16*(3), 53-74.

Koç, S., ve Kaçdi, R. (2022). Uzaktan Eğitim Sürecinde Psikolojik Danişma ve Rehberlik Hizmetleri: Okul Yöneticilerinin Ve Psikolojik Danişmanların Deneyimleri. *International Journal of Innovative Approaches in Education, 6*(1), 63–82.

Kocabacak, A. (2011). İnsan Kaynakları Seçme ve Yerleştirme Süreci Açısından Kişilik Boyutları İle Çalışan Performansı İlişkisi: İlaç Sektöründe Psikoteknik Boyutta Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi, Konya.*

Koçak, O., Ak, N., Erdem, S. S., Sinan, M., Younis, M. Z., ve Erdoğan, A. (2021). The Role Of Family İnfluence And Academic Satisfaction On Career Decision-Making Self-Efficacy and Happiness. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(11), 5919. https://doi.org/10.3390/ijerph18115919

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks Of İndividual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 53*(8), 856-866.

Koşar, S., Sezgin, F., & Aslan, H. (2013). Okul Müdürlerinin Resmî Görev Tanımlarının Dışında Olduğunu Düşündükleri Işlere Ilişkin Görüşleri. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33*(1), 147–164.

Kuzu, A., Kahraman, M., ve Odabaşı, H. F. (2012). Mentörlükte Yeni Bir Yaklaşim: E-Mentörlük. *Anadolu University Journal of Social Sciences, 12*(4).

Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2009). The İmportance Of Job Satisfaction And Organizational Commitment İn Shaping Turnover İntent: A Test Of A Causal Model. *Criminal Justice Review, 34*(1), 96-118.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Allen, R. I. (2005). The Effects Of Job Stressors On Correctional Staff Job Satisfaction, *Journal of Criminal Justice, 33*(6), 641–652.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1–47.

Liebling, A. (2001). Whose Side Are We On? Theory, Practice And Allegiances İn Prisons Research. *British Journal of Criminology, 41*(3), 472-484.

Liebling, A., & Arnold, H. (2004). *Prisons And Their Moral Performance: A Study Of Values, Quality, And Prison Life*. Oxford University Press.

Lipsky, M. (1984). Bureaucratic Disentitlement in Social Welfare Programs. *Social Service Review, 58*(1), 3–27.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory Of Goal Setting And Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717.

London, M. (1983). Toward a Theory Of Career Motivation. *Academy of Management Review, 8*(4), 620-630.

London, M. (1989). *Managing The Training Enterprise*, Jossey-Bass.

London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, And Using Feedback For Performance Improvement*. Psychology Press.

London, M., & Smither, J. W. (1995). Can Multi-Source Feedback Change Perceptions Of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, And Performance-Related Outcomes?, *Personnel Psychology, 48*(4), 803–839.

Makedon, V., Hetman, O., Yemchuk, L., Paranytsia, N., & Petrovska, S. (2019). Human Resource Management For Secure And Sustaınable Development. *Journal of Security & Sustainability Issues, 8*(3).

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99–113.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (2013). Burnout in Health Professions: A Social Psychological Analysis. *Social Psychology of Health and Illness, 227–251*.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors Of Job Burnout And Engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498–512.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research, And Application*. Sage.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and Continuance Commitment To The Organization: Evaluation Of Measures And Analysis Of Concurrent And Time-Lagged Relations. *Journal of Applied Psychology, 75*(6), 710–720.

Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy Of "Direct" Research. *Administrative Science Quarterly, 24*(4), 582–589.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis Of The Research On Organization Design. *Management Science, 26*(3), 322-341.

Mintzberg, H. (1983). *Power in And Around Organizations*. Prentice-Hall.

Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 845–855.

Mount, M. K. (1984). Psychometric Properties Of Subordinate Ratings Of Managerial Performance. *Personnel Psychology, 37*(4), 687–702.

Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics Of Performance Management: Constructing Information And Reform*. Georgetown University Press.

Noe, R. A. (2010). *Employee Training And Development* (5th ed.), McGraw-Hill Education.

Noe, R. A., Tews, M. J., & McConnell Dachner, A. (2010). Learner Engagement: A New Perspective For Enhancing Our Understanding Of Learner Motivation And Workplace Learning. *The Academy of Management Annals, 4*(1), 279–315.

Olson, I. R., & Marshuetz, C. (2005). Facial Attractiveness İs Appraised İn A Glance. *Emotion, 5*(4), 498-502.

Organ, D. W. (1988). A Restatement Of The Satisfaction-Performance Hypothesis. *Journal of Management, 14*(4), 547–557.

Özay, İ. (2011). İdari Kolluk Eylemlerinde Amaç. *Journal of Istanbul University Law Faculty, 45*(1-4), 315–319.

Özdemir, B., ve Taşcı, D. (2019). Entelektüel Sermaye Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirliğinin Testi: Türkiye'nin İlk 1000 Sanayi Kuruluşu'nda Ampirik Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies, 8*(61), 363-372.

Pasquale, A., Preiss, S., Tavares Da Silva, F., & Garçon, N. (2015). Vaccine Adjuvants: From 1920 to 2015 and Beyond. *Vaccines, 3*(2), 320–343.

Pennings, J. (1973). Measures Of Organizational Structure: A Methodological Note. *American Journal of Sociology, 79*(3), 686-704.

Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases Of Public Service. *Public Administration Review, 50*(3), 367–373.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits By Putting People First*. Harvard Business Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review Of The Literature And Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literatüre, *Journal of Management, 26*(3), 513–563.

Pollitt, C. (Ed.). (2013). *Context in Public Policy And Management: The Missing Link?* Edward Elgar Publishing.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis-İnto The Age Of Austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Porsuk, T. (2021). Mesleki Yeterlilik Sistemi ve Sürdürülebilir Orman Yönetimindeki Önemi. *Anadolu Orman Araştırmaları Dergisi, 7*(1), 34–45.

Portes, A. (2006). Institutions and Development: A Conceptual Reanalysis. *Population and Development Review, 32*(2), 233–262

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly, 13*(1), 65–105.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The context Of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly, 14*(1), 91-114.

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict And Ambiguity In Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly, 15*(2), 150–163.

Robbins, S. P. (2005). *Principles of Organizational Behavior* (11th ed.). Parsaeian A, (Çev. M.Arabi). Cultural Research Bureau.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour* (15th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2019). *Organizational Behaviour By Pearson 18e*. Pearson Education India.

Roberts, N. (2019). *Freedom As Marronage*. University of Chicago Press.

Robinson, P. H., & Darley, J. M. (2007). Intuitions Of Justice: Implications For Criminal Law And Justice Policy. *Southern California Law Review, 81*(1).

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions And New Directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54–67.

Sağbaş, N. Ö., ve Özkan, C. (2019). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemine Ilişkin Öğretmen Görüşleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 2*(1), 1–18.

Sağlam Arı, G. (2003). İş Yaşamında Güvenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58(3), 17-36.

Sarıca, İ. (2001). Türkiye'de Bölgesel Gelişme Politikaları ve Projeleri. *Akdeniz İİBF Dergisi, 1*(1), 154–204.

Sarıçam, H., Mert, A., ve Çelik, İ. (2019). Güçlü Yönler Öz-Yeterlik Ölçeğinin Türkçe Versiyonunun Psikometrik Özellikleri. *OPUS International Journal of Society Researches, 14*(20), 288-313.

Schaffer, S. (1986). Scientific Discoveries And The End Of Natural Philosophy. *Social Studies of Science, 16*(3), 387-420.

Schaufeli, W. B., & Peeters, M. C. (2000). Job Stress And Burnout Among Correctional Officers: A Literature Review. *International Journal of Stress Management, 7*(1), 19–48.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture And Leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The Validity And Utility Of Selection Methods In Personnel Psychology: Practical And Theoretical Implications of 85 Years Of Research Findings. *Psychological Bulletin, 124*(2), 262–274.
Schneider, B. (1990). *Organizational Climate And Culture*, Jossey-Bass.
Scott, L. (2003). Pronuclear Scoring As A Predictor Of Embryo Development. *Reproductive Biomedicine Online, 6*(2), 201-214.
Shaw, M. (2014). Organization Theory And Societal Culture. *Editorial Staff, 7*(1), 1–9.
Simon, G. E., & VonKorff, M. (1997). Prevalence, Burden, And Treatment Of Insomnia In Primary Care. *American Journal of Psychiatry, 154*(10), 1417–1423.
Simon, H. A. (1947). A Comment on "The Science of Public Administration". *Public Administration Review, 7*(3), 200–203.
Skogan, W. G. (2008). An Overview Of Community Policing: Origins, Concepts And İmplementation. *The Handbook of Knowledge-Based Policing: Current Conceptions and Future Directions*, 43-57.
Smith, A. (1776). *An İnquiry İnto The Nature And Causes Of The Wealth Of Nations: Volume One.* London: printed for W. Strahan; and T. Cadell, 1776..
Sparks, J. R., & Bottoms, A. E. (1995). Legitimacy And Order In Prisons. *British Journal of Sociology, 46*(1), 45–62.
Sparks, R., Bottoms, A., & Hay, W. (1996). *Prisons And The Problem Of Order*. Clarendon Press.
Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, And Validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465.
Stapel, K., & Schneider, K. (2014). Managing Knowledge On Communication And Information Flow In Global Software Projects. *Expert Systems, 31*(3), 234–252.
Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Pearson.
Tait, S. (2011). A Typology Of Prison Officer Approaches To Care. *European Journal of Criminology, 8*(6), 440–454.
Taş, A., ve Önder, E. (2010). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(32), 17–30.
Taxman, F. S. (2008). No Illusions: Offender And Organizational Change In Maryland's Proactive Community Supervision Efforts. *Criminology & Public Policy, 7*(2), 275–302.
Thompson, N. (2003). *Communication And Language: A Handbook Of Theory And Practice*. Palgrave Macmillan.
Thompson, R. F. (1967). *Foundations Of Physiological Psychology*.
Tortop, H. S. (2013). Bu Benim Eserim Bilim Şenliğinin Yönetici, Öğretmen, Öğrenci Görüşleri Ve Fen Projelerinin Kalitesi Odağından Görünümü. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*, 255-308.
Tourish, D., & Robson, P. (2006). Sensemaking and the Distortion Of Critical Upward Communication In Organizations. *Journal of Management Studies, 43*(4), 711–730.
Triplett, R., Mullings, J. L., & Scarborough, K. E. (1999). Examining the Effect Of Work–Home Conflict On Correctional And Probation Officers, *Journal of Criminal Justice, 27*(4), 371–385.
Tuna, A. A. (2019). Toplulukçu Kültürün Öz Liderlik Algısı Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches, 12*, 410–437.
Tutar, H., ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65*(2), 196-218.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A Relational Model Of Authority In Groups. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 115–191.
Tyler, T.R., & Blader, S.L. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review, 7*, 349 - 361.
Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik*, (Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
Urgan, G. (2023). Ceza İnfaz Kurumlarında Yürütülen Islah Faaliyetlerinin Başarısı İçin Temel Bir Unsur: Nitelikli Personel Eğitimi. *Adalet Dergisi, 71*, 1087–1118.
Ürüt, K. (2024). *Çevik Proje Yönetim Metotlarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bilgi Teknolojileri Sektörü Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi.
Valentine, S., & Godkin, L. (2016). Ethics Policies, Perceived Social Responsibility, And Positive Work Attitude. *Irish Journal of Management, 35*(2), 114.
Van Assen, M. F. (2021). Training, Employee İnvolvement And Continuous İmprovement–The Moderating Effect Of A Common İmprovement Method. *Production Planning & Control, 32*(2), 132-144.
Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management In The Public Sector*. Routledge.
Vigneau, L., Humphreys, M., & Moon, J. (2015). How Do Firms Comply With International Sustainability Standards? Processes and consequences Of Adopting The Global Reporting Initiative. *Journal of Business Ethics, 131*(3), 469–486.
Vischer, J. C. (2007). The Effects Of The Physical Environment On Job Performance: Toward A Theoretical Model Of Workspace Stress, *Stress and Health, 23*(3), 175–184.
Weber, M. (1947). *The Theory Of Social And Economic Organizations*. Free Press.
West, J. P., & Berman, E. M. (2003). Audit Committees And Accountability İn Local Government: A National Survey. *International Journal of Public Administration, 26*(4), 329-362.
Wieringa, M. (2020). What to Account For When Accounting For Algorithms: A Systematic Literature Review On Algorithmic Accountability. *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency, 1–18*.
Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory Of Organizational Management. *Academy of Management Review, 14*(3), 361–384.
Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being And Job Satisfaction As Predictors Of Job Performance. *Journal of Occupational*
Yan, Y., Yin, H., Yang, Y., & Qiao, Y. (2022). The Effect Of Supportive Organizational Structure On Teacher Well-Being: The Mediating Role Of Principal Leadership. *Frontiers in Psychology, 13*, Article 857782. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.857782
Yazar, E. (2024). Ceza Infaz Kurumlarında Personel-Mahpus Ilişkisine Yönelik Uluslararası Insan Hakları Standartları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 14*(1), 95–163.
Yeşil Kocagazioğlu, S. (2019). *Adli Alanda Çalışanlarda Adil Dünya İnancı, Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi,* (Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Adli Tıp Enstitüsü, İstanbul
Yeşilyurt, C. (2009). Türkiye'deki İktisat Bölümlerinin Göreceli Performanslarının Veri Zarflama Analizi Yöntemiyle Ölçülmesi: KPSS 2007 Verilerine Dayalı Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23*(4), 135-147.

Yıldırım, B., ve Selvi, M. (2018). Ortaokul Öğrencilerinin STEM Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin İncelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(STEMES'18), 47-54.

Yıldız, B., ve Çakı, N. (2018). Algılanan Örgütsel Desteğin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Bireysel Şükranın Aracı Rolü, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32*, 69-86.

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure Of Ethical Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 20*(1), 38-48.

Zhang, Z. L., Qin, Y. J., Huang, Q. R., Hu, Y. Q., Li, M., He, J. W., & Hu, W. W. (2006). Bone Mineral Density Of The Spine And Femur In Healthy Chinese Men. *Asian Journal of Andrology, 8*(4), 419–427.

Zuboff, S. (1988). Dilemmas Of Transformation In The Age Of The Smart Machine. *Pub Type, 81*, 17.

Zuboff, S. (2019). *The Age Of Surveillance Capitalism: The Fight For A Human Future At The New Frontier Of Power*. Public Affairs.

EKLER

Ek 1: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 19.03.2025-349728

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI

TOPLANTI SAYISI:03	KARAR TARİHİ: 19.03.2025

KARAR 2025/103

Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim elemanı Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA tarafından yürütülen (Diğer Araştırmacılar: Sare İpek BİLGİLİ), "Ceza İnfaz Kurumlarında Örgütsel Yapı Unsurlarının Çalışan Performansına Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında yapılan başvuruda yer alan veri toplama araçlarının, etik açıdan sakıncalı olmadığına, katılanların oy birliği ile karar verildi.

ASLI GİBİDİR

Prof. Dr. Mustafa GÜLER
Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak Doğrulaması https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5381&eD=BSDLYY8FMT&eS=349728 adresinden yapılabilir.

Ek 2: Araştırmada Kullanılan Anket Örnekleri

Ceza İnfaz Kurumlarında Örgütsel Yapı Unsurlarının Çalışan Performansına Etkisi.

APPENDIX F

PERFORMANCE SCALE

Aşağıdaki cümleler kişilerin çalıştıkları kurumda sergiledikleri performans hakkındaki düşüncelerini yansıtmaktadır. Aşağıda sunulan 11 ifadeye ne derece katıldığınızı her ifadenin yanında verilen ölçek üzerinde uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz.

Hiç yansıtmıyor	Az yansıtıyor	Orta derecede yansıtıyor	Büyük ölçüde yansıtıyor	Tamamen yansıtıyor
1	2	3	4	5

1. Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.	1	2	3	4	5
2. İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	1	2	3	4	5
3. İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.	1	2	3	4	5
4. İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	1	2	3	4	5
5. Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	1	2	3	4	5
6. Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	1	2	3	4	5
7. Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmaktayım.	1	2	3	4	5
8. Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	1	2	3	4	5
9. Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
10. Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	1	2	3	4	5
11. Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	1	2	3	4	5

Ek 2 (Devam): Araştırmada Kullanılan Anket Örnekleri

Örgütsel Yapı Ölçeği

AŞAĞIDAKİ İFADELERDE SİZE UYGUN OLAN SEÇENEĞİ BELİRTİNİZ.
(Lütfen sizce en uygun olan seçeneği çarpı işareti (**X**) koyarak belirtiniz ve tüm maddeleri cevaplayınız.)

Şirketinizi bir bütün olarak referans alınız ve her bir ifadenin sizin şirketinize ne düzeyde uyduğunu belirtiniz.		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1.	Yeni personel alımında kararlara katılım vardır.					
2.	Kilit personelin faaliyetleri için teşvik belirlenmesinde kararlara katılım vardır.					
3.	Temel stratejik kararlar bir grup üst yönetici değil tepe yönetici tarafından alınmaktadır.					
4.	Yeni programların kabul edilmesinde kararlara katılım vardır.					
5.	Şirkette yazılı politikalar, kurallar ve düzenlemeler bulunmaktadır.					
6.	Şirkette yazılı iş tanımları hazırlanmıştır.					
7.	İşlerin nasıl yapılacağının belirlenmesinde yazılı prosedürler kullanılmaktadır.					
8.	Yöneticiler iletişimi yazılı olarak gerçekleştirmektedir.					
9.	Şirketimizde tanımlanmış belirli faaliyetleri yürütmeye odaklanmış çok sayıda "uzman" çalışan bulunmaktadır.					
10.	Çalışanlarımızın çoğu farklı çeşitte görevi yerine getirmektedir.					
11.	Çalışanlarımızın sorumluluk alanlarında uzmanlaşmış olmaları beklenir.					
12.	İşler (direk/doğrudan işçilik harici) net biçimde ayırt edici hale getirilmiştir ve departmanlar arasında kesişmemektedir.					