



T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**AÇIK CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÇALIŞAN
HÜKÜMLÜLERİN İŞYURTLARINDA VE İŞ ATÖLYELERİNDE
ÇALIŞTIKLARI DÖNEMLERDE ELDE ETTİKLERİ MESLEKİ
BECERİLER, KAZANIMLAR VE PERFORMANS YÖNETİMİ
UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ünal GÖKTAŞ

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Rifat YILMAZ

BİLECİK, 2017

10125153

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**AÇIK CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÇALIŞAN
HÜKÜMLÜLERİN İŞYURTLARINDA VE İŞ ATÖLYELERİNDE
ÇALIŞTIKLARI DÖNEMLERDE ELDE ETTİKLERİ MESLEKİ
BECERİLER, KAZANIMLAR VE PERFORMANS YÖNETİMİ
UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ünal GÖKTAŞ

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Rifat YILMAZ

BİLECİK, 2017

10125153



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAVI
JÜRİ ONAY FORMU

BŞEÜ-KAYSİS Belge No	DFR-172
İlk Yayın Tarihi/Sayısı	03.01.2017 / 28
Revizyon Tarihi	
Revizyon No'su	00
Toplam Sayfa	1

Öğrencinin Adı Soyadı: Ünal GÖKTAŞ

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : İşletme

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Rifat YILMAZ

Tezin Özgün Adı : .Açık Ceza İnfaz Kurumlarında Çalışan Hükümlülerin İşyurtlarında ve İş Atölyelerinde Çalıştıkları Dönemlerde Elde Ettikleri Mesleki Beceriler, Kazanımlar ve Performans Yönetimi Uygulaması

Tezin İngilizce Adı : .The Vocational Skills, Gains, and Performance Management Practice attained by the convicts working at Open Penal Institutions, during the periods when they worked at Workshops and Work Dorms

Tez Savunma Sınavı Tarihi: 13/ 06 / 2017

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışması ilgili EYK kararıyla oluşturulan jüri tarafından OY BİRLİĞİ /OY ÇOKLUĞU ile İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

Tez Danışmanı: Doç.Dr. Rifat YILMAZ

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mustafa ARI

Üye : Yrd. Doç. Dr. Gökhan BARAL

İmza

ONAY

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun / / 20..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

BEYAN

“Açık Ceza İnfaz Kurumlarında Çalışan Hükümlülerin İş Yurtlarında ve İş Atölyelerinde Çalıştıkları Dönemlerde Elde Ettikleri Mesleki Beceriler, Kazanımlar ve Performans Yönetimi Uygulaması” adlı yüksek lisans tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel ahlak kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde, bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmını Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Ünal GÖKTAŞ

13.06.2017

ÖNSÖZ

Bozüyük Açık ceza İnfaz Kurumu'nda gerçekleştirdiğim” Açık ceza İnfaz Kurumlarında Çalışan hükümlülerin İş Yurtlarında ve İş Atölyelerinde Çalıştıkları Dönemde Elde Ettikleri Mesleki Beceriler, Kazanımlar ve Performans Yönetimi Uygulaması” konulu araştırmanın yapılabilmesi için gerekli kolaylıkları sağlayan, Adalet Bakanlığı Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü Eğitimden Sorumlu Daire Başkanlığı Yetişkin İyileştirme Bürosuna;

Tezimin her aşamasında bana yön veren ve destek olan danışmanım Doç. Dr. Rifat YILMAZ' a;

Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumunda, anket uygulaması sırasında gösterdikleri destekler için;

Kurum Müdürü Sayın Ruhi AYTUTTU, Kurum Öğretmeni Sayın Muhammet Emin DÖNER'e,

Atölye Şefleri; Sayın Ahmet TÜRK, Sayın İsmail GÜÇLÜ, Sayın Osman PANTIR, Sayın Erkan UYSAL ve Sayın Aydın AKÇAY' a,

Teknisyenler; Sayın Recep SEVİNÇ, Sayın Ümit AKSU, Sayın Mücahit ESEN, Sayın Ahmet ZEYTİN' e,

Ayrıca anket formunu doldurup araştırmaya destek olan hükümlü arkadaşlarımıza teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte bana her konuda destek olan, çalışmalarımda bana yardımcı olan eşim Yrd. Doç. Dr. Meryem GÖKTAŞ' a ve biricik kızım Müjde Balım GÖKTAŞ' a Minnet ve şükranlarımı sunarım.

Ünal GÖKTAŞ

Bilecik 2017

ÖZET

Bu çalışmanın konusu, “Açık Ceza İnfaz Kurumlarında Çalışan hükümlülerin İş yurtlarında ve İş Atölyelerinde Çalıştıkları Dönemlerde Elde Ettikleri Mesleki Beceriler, Kazanımlar ve Performans Yönetimi Uygulaması” dır.

Bu araştırmanın temel amacı, açık ceza infaz kurumlarında kalan hükümlülerin işyurtlarında ve iş atölyelerinde elde ettikleri mesleki becerileri tahliye olduktan sonraki süreçte sosyal hayatta iş, meslek bulmak veya iş yeri açmak için ne şekilde faydalı olacağı hakkında anket uygulaması yapılmıştır.

Anket uygulaması Bozüyük açık ceza infaz kurumunda bulunan ve iş yurtlarında çalışan 123 hükümlüye uygulanmıştır. Yapılan anket uygulamasında 17 adet soru sorulmuş, uygun seçeneğin işaretlenmesi istenmiştir.

Anket sonuçları incelendiğinde, Araştırmaya katılan hükümlülerin büyük çoğunluğu 26-44 yaş aralığında ve evli oldukları, İlköğretim mezunu ve daha düşük eğitimi olduğu, yine cezaevinde kaldıkları süre içinde yarıda kalan eğitimlerine devam ettikleri. Suç işleme yaşının büyük bir kısmının 18 yaş altında işledikleri, 6-15 yıl arası ceza aldıkları, 4-7 yıl arasında cezaevinde oldukları, kalan cezalarının 1 yılın üzerinde olduğu,

Sosyal yaşamlarında farklı meslekte oldukları, bir kısmının işsiz olduğu, cezaevlerinde farklı iş kollarında çalıştıkları, meslek sahibi olmak, sertifika almak, tahliye sonrası iş bulmak gibi farklı nedenlerle işyurtlarında çalışmayı seçtiklerini,

İşyurtlarında kazandıkları becerilerin tahliye sonrası kendilerine faydalı olacağını, yine tahliye sonrası bu becerilerle kendilerine iş kurmayı düşündüklerini, işyurtlarındaki çalışmalarının kendilerine meslek öğretmesi, sivil mesleklerini devam ettirmesi, ailelerine yük olmama, sosyalleşme, hayata farklı gözle bakma gibi kazanımlar elde ettikleri ve tahliye sonrasında yaşayacakları en büyük zorluğun iş bulmak olduğu anlaşılmaktadır.

Anahtar Kelimeler; Performans, Performans Yönetimi, Hükümlü, Tutuklu, İşyurtları, Cezaevi

ABSTRACT

The subject of this study is “The Vocational Skills, Gains, and Performance Management Practice attained by the convicts working at Open Penal Institutions, during the periods when they worked at Workshops and Work Dorms.

A questionnaire is realized regarding the basic purpose of this research as to see how the convicts staying at open penal institutions can utilize the vocational skills they attained at the work dorms and workshops, in their social lives, to establish a business, to have an occupation or to open a workplace, after they are discharged.

Questionnaire is applied to 123 convicts staying at Bozuyuk open penal institution and working at work dorms. During the questionnaire applied, 17 questions were asked and it was requested for the most appropriate choice to be marked.

As the questionnaire results were investigated, it is seen that most of the convicts participating in the research aged between 26-44 as being married, being elementary graduates or having less education, that they continued with their interrupted educations while they stayed at the penal institution, that their age of committing crime was below 18, that they were sentenced to jail for a period between 6-15 years, that they were at the penal institution for a period of 4-7 years, that their remaining penalty period was more than 1 year. That they had different occupations in their social lives, that some of them were jobless, that they worked at different activity branches at the penal institutions, that they chose to work at work dorms for different reasons as having an occupation, getting a certificate and to find a job after being discharged,

That the skills they attained at work dorms will be useful for them after their being discharged, that they thought to establish a work for themselves having attained these skills after being discharged, that they had many gains through their working at the work dorms as learning an occupation, to continue with their civil occupations, not to be a burden to their families, to get socialized, and to have a different look towards life and that the biggest difficulty they will face after being discharged would be to find a job.

Key Words; Performance, Performance Management, Convict, Arrestee, Work Dorms, Penal Institution

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SUÇ ve SUÇ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.SUÇ, SUÇLU, TUTUKLU, HÜKÜMLÜ, HÜKÜMÖZLÜ KAVRAMLARI.....	2
1.1.1.Suç Kavramı	2
1.1.2.Suçlu Kavramı	4
1.1.3.Tutuklu Kavramı	4
1.1.4.Hükümlü Kavramı	4
1.1.5.Hükümözlü Kavramı	5
1.2.SUÇ TÜRLERİ	5
1.2.1.Mala Yönelik Suçlar	8
1.2.1.1.Hırsızlık	8
1.2.1.2.Dolandırıcılık.....	9
1.2.1.3.Vandalizm.....	9
1.2.2.Şiddet ve Şiddet Suçları.....	10
1.2.2.1.Kasten Adam Öldürme	10
1.2.2.2.Kan Davası.....	11
1.2.2.3.Yağma.....	12
1.2.3.Cinsel Suçlar.....	13
1.2.4.Bağımlılık Maddeleri Suçları	14
1.3.SUÇUN ÖNLENMESİ	15

İKİNCİ BÖLÜM

CEZA İNFAZ KURUMU TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ

2.1.CEZA İNFAZ KURUMU KAVRAMI.....	16
2.2.CEZA İNFAZ KURUMLARI TARİHSEL GELİŞİMİ	17
2.2.1.Dünya’da Ceza İnfaz Kurumları Tarihsel Gelişimi.....	17
2.2.2.Dünya’da Cezaevi (İnfaz) Sistemleri	19
2.2.2.1.Topluluk Sistemi.....	19
2.2.2.2. Philadelphia ya da Pennsylvania Sistemi	20
2.2.2.3.Auburn Sistemi	21
2.2.2.4.İrlanda Sistemi	21
2.2.2.5.Yeni Sistem.....	22
2.2.3.Türkiye’de Ceza İnfaz Kurumlarının Tarihsel Gelişimi.....	22
2.2.3.1.İslam Hukuk’unda	22
2.2.3.2.Osmanlı Dönemi’nde.....	23
2.2.3.3.Cumhuriyet Dönemi’nde	24
2.3.TÜRKİYE’DE CEZA İNFAZ KURUMU TÜRLERİ.....	26
2.3.1.Kapalı Ceza İnfaz Kurumları.....	26
2.3.2.Yüksek Güvenlikli Kapalı Ceza İnfaz Kurumları	27
2.3.3.Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumları	27
2.3.4.Çocuk Kapalı Ceza İnfaz Kurumları	27
2.3.5.Gençlik Kapalı Ceza İnfaz Kurumları	27
2.3.6.Açık Ceza İnfaz Kurumları	28
2.3.7.Çocuk Eğitim Evleri	28
2.4.İŞYURLARI NEDİR?	28
2.5.İŞYURLARININ AMAÇLARI.....	29
2.6.İŞYURLARINDA HÜKÜMLÜLERİN ÇALIŞTIRILMASI	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİMİ, PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİ KAVRAMLARI VE TARİHÇESİ

3.1.PERFORMANS NEDİR?	31
3.2.PERFORMANSIN TEMEL UNSURLARI.....	32
3.2.1.Tutumluluk	33
3.2.2.Verimlilik	33
3.2.3.Etkinlik	34
3.2.4.Kalite	35
3.3.PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ve TARİHSEL GELİŞİMİ	36
3.3.1.Performans Yönetimi Nedir?.....	36
3.3.2.Dünya’da Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	37
3.3.3.Türkiye’de Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	39
3.3.4.Performans Yönetim Sisteminin Amaçları.....	39
3.3.5.Performans Yönetim Sisteminin Yararları	42
3.3.5.1.Yöneticiler İçin Yararları.....	42
3.3.5.2.Çalışanlar İçin Yararları	42
3.3.5.3.İşletmeler İçin Yararları.....	43
3.3.6.Performans Yönetim Sisteminin Dezavantajları.....	44
3.4.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ve TARİHSEL GELİŞİMİ.....	44
3.4.1.Performans Değerlendirme Nedir?	44
3.4.2.Dünya’da Performans Değerlendirme Sisteminin Tarihsel Gelişimi.....	45
3.4.2.1.Liyakat Takdiri Dönemi	46
3.4.2.2.Performans Değerlendirme Dönemi	46
3.4.2.3.Performans Yönetimi Dönemi.....	47
3.4.3.Türkiye’de Performans Değerlendirme Sisteminin Tarihsel Gelişimi.....	47
3.4.4.Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları.....	48
3.4.5.Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları	49
3.4.5.1.Yöneticiler İçin Yararları.....	50
3.4.5.2.Çalışanlar İçin Yararları	50
3.4.5.3.İşletmeler İçin Yararları.....	51
3.4.6.Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları	51

3.5.PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	53
3.5.1.Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler	54
3.5.1.1.Sıralama Yöntemi	54
3.5.1.2.Zorunlu Dağıtım Yöntemi	55
3.5.2.Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler	58
3.5.2.1.Amaçlarına Göre Yöntemler.....	58
3.5.2.2.İş Standartları Yöntemi.....	59
3.5.2.3.Direkt İndeks Yöntemi	60
3.5.2.4.Serbest Anlatım Yöntemi	61
3.5.3.Ortak Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler	62
3.5.3.1.Kritik Olay Yöntemi	62
3.5.3.2.Grafik Derecelendirme Yöntemi	65
3.5.3.3.Kontrol Listesi Yöntemi	67
3.5.3.4.Zorunlu Seçme Yöntemi.....	68
3.5.3.5.Davranışsal Temellere Dayalı Yöntemler	69
3.5.4.Diğer Değerlendirme Yöntemleri.....	72
3.5.4.1.Performans Karnesi (Balanced Scorecard).....	72
3.5.4.2.Değerleme Merkezi Yöntemi	74
3.5.4.3.360° Performans Değerlendirme Yöntemi.....	76

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AÇIK CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÇALIŞAN HÜKÜMLÜLERİN İŞYURTLARINDA VE İŞ ATÖLYELERİNDE ÇALIŞTIKLARI DÖNEMLERDE ELDE ETTİKLERİ MESLEKİ BECERİLER, KAZANIMLAR VE PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMASI

4.1.LİTERATÜR TARAMASI.....	79
4.2.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	79
4.3.ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI.....	80
4.3.1.Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumu	80
4.3.1.1.Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumu Hükümlü Profili.....	81
4.3.1.2.Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumu İş Yurtları Atölyeleri.....	86
4.4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	87
4.5.ARAŞTIRMANIN SONUÇLARI	87

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	115
KAYNAKÇA	118
EKLER.....	126
EK 1: Adalet Bakanlığı izni.....	126
EK 2: Anket Formu	127
ÖZGEÇMİŞ.....	130

KISALTMALAR

AGY	: Amaçlarına Göre Yönetim
TDK	: Türk Dil Kurumu
CTE	: Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü
İYDB	: İş Yurtları Daire Başkanlığı
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Zorunlu Dağılım Yöntemi	57
Tablo 2: Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği	57
Tablo 3: Amaçlara Göre Yönetim Değerlendirme Formu	59
Tablo 4: Kritik Olay Yöntemi Örneği	63
Tablo 5: Kritik Olay Yöntemi Değerlendirme Formu	64
Tablo 6: Grafik Derecelendirme Ölçeği Örneği.....	66
Tablo 7: Kontrol Listesi Örneği	67
Tablo 8: Zorunlu Seçim Yöntemi	68
Tablo 9: Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Form Örneği	70
Tablo 10: Davranış Gözlem Ölçeği Form Örneği.....	71
Tablo 11: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Yaş ve Yüzde Dilimi Tablosu.....	88
Tablo 12: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Medeni Durum Tablosu	90
Tablo 13: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Cezaevine Girmeden Önceki Eğitim Durumlarını Gösteren Tablo	91
Tablo 14: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Ceza İnfaz Kurumunda Bulduğunuz Sürede Eğitim Durumunuzda Bir Değişiklik Oldu mu? Sorusunun Tablosu .	92
Tablo 15: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Ceza İnfaz Kurumunda Bulduğu Sürede Eğitim Değişikliğini Belirten Tablo.....	94
Tablo 16: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının İlk Suçlarını Kaç Yaşında İşlediğini Gösteren Tablo	95
Tablo 17: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıl Ceza Aldıklarını Gösteren Tablo.	97
Tablo 18: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıldır Cezaevlerinde Kaldıklarını Gösteren Tablo	98
Tablo 19: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıl Cezalarının Kaldıklarını Gösteren Tablo	100
Tablo 20: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Cezaevlerine Girmeden Önceki Mesleklerini Gösteren Tablo.....	101
Tablo 21: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Hangi Atölyelerde Çalıştıklarını Gösteren Tablo	103

Tablo 22: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Atölyelerde Hangi Birimlerde Çalıştıklarını Gösteren Tablo	105
Tablo 23: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Neden Atölyelerde Çalışmayı Tercih Ettiklerini Gösteren Tablo.....	107
Tablo 24: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Elde Ettikleri Deneyimleri Tahliye Sonrası Yardımcı Olup Olamayacağını Gösteren Tablo	108
Tablo 25: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Elde Ettikleri Deneyimlerle Tahliye Sonrası İş Kurup Kuramayacağını Gösteren Tablo	110
Tablo 26: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Çalışmak Size Ne Kazandırdıklarını Gösteren Tablo.....	111
Tablo 27: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Anket Cevaplarına Göre Tahliye Sonrası Karşılaşacağı zorlukların Sıralaması	113

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Performansın Temel Unsurları	32
Şekil 2: Performans Yönetimi Sistemine Bütünsel Yaklaşım	41
Şekil 3: Performans Değerlendirme Yöntemleri	53
Şekil 4: Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Çizelgesi	55
Şekil 5: Normal Dağılım Eğrisi	56
Şekil 6: Amaçlara Göre Yönetim Sürecinin Aşamaları.....	58
Şekil 7: Balanced Scorecard Göstergeleri	73
Şekil 8: Dengeli Performans Göstergesi Yöntemi.....	74
Şekil 9: 360 ⁰ Performans Değerlendirme Sisteminde Çalışan ve İlişkileri	77

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1: 2016 Yılı Hükümlü Sayıları	81
Grafik 2: 2017 Yılı İlk Üç Ay Hükümlü Sayıları	82
Grafik 3: Hükümlü Yaş Dağılımı	82
Grafik 4: Hükümlü Yüzde Dilimli Yaş Dağılımı	83
Grafik 5: Hükümlülerin Öğrenim Durumları.....	84
Grafik 6: Hükümlü Yüzde Dilimli Öğrenim Durumu Grafiği.....	84
Grafik 7: 2016 Yılı Aylık İzine Ayrılan Hükümlü Sayıları.....	85
Grafik 8: 2017 Yılı Aylık İzine Ayrılan Hükümlü Sayıları.....	85
Grafik 9: Hükümlülerin Kalan Cezaları.....	86
Grafik 10: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Yaş Grafiği	89
Grafik 11: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Yüzdeler Dilimli Yaş Grafiği	89
Grafik 12: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Medeni Durum Grafiği	90
Grafik 13: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Yüzdeler Dilimli Medeni Durum Grafiği... ..	90
Grafik 14: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Cezaevine Girmeden Önceki Eğitim Durumları Grafiği	91
Grafik 15: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Cezaevine Girmeden Önceki Eğitim Durumlarının Yüzdeler Dilimli Grafiği	92
Grafik 16: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Ceza İnfaz Kurumunda Bulduğunuz Sürede Eğitim Durumunuzda Bir Değişiklik Oldu mu? Durum Grafiği	93
Grafik 17: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Ceza İnfaz Kurumunda Bulduğunuz Sürede Eğitim Durumunuzda Bir Değişiklik Oldu mu? Yüzde Dilimli Grafiği	93
Grafik 18: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Ceza İnfaz Kurumunda Bulduğu Sürede Eğitim Değişikliği Durum Grafiği	94
Grafik 19: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Ceza İnfaz Kurumunda Bulduğu Sürede Eğitim Değişikliği Yüzde Dilimli Grafiği	95
Grafik 20: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının İlk Suçlarını Kaç Yaşında İşlediğini Gösteren Grafik.....	96
Grafik 21: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının İlk Suçlarını Kaç Yaşında İşlediğini Gösteren Yüzde Dilimli Grafik.....	96

Grafik 22: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıl Ceza Aldıklarını Gösteren Grafik	97
Grafik 23: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıl Ceza Aldıklarını Gösteren Yüzde Dilimli Grafik	98
Grafik 24: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıldır Cezaevlerinde Kaldıklarını Gösteren Grafik.....	99
Grafik 25: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıldır Cezaevlerinde Kaldıklarını Gösteren Yüzde Dilimli Grafik	99
Grafik 26: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıl Cezalarının Kaldıklarını Gösteren Grafik.....	100
Grafik 27: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıl Cezalarının Kaldıklarını Gösteren Yüzde Dilimli Grafik.....	100
Grafik 28: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Cezaevlerine Girmeden Önceki Mesleklerini Gösteren Grafik.....	102
Grafik 29: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Cezaevlerine girmeden Önceki Mesleklerini Gösteren Yüzde Dilimli Grafik.....	102
Grafik 30: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Hangi Atölyelerde Çalıştıklarını Gösteren Grafik.....	103
Grafik 31: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Hangi Atölyelerde Çalıştıklarını Gösteren Yüzde Dilimli Grafik.....	104
Grafik 32: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Atölyelerde Hangi Birimlerde Çalıştıklarını Gösteren Grafik	106
Grafik 33: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Neden Atölyelerde Çalışmayı Tercih Ettiklerini Gösteren Grafik	107
Grafik 34: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının Neden Atölyelerde Çalışmayı Tercih Ettiklerini Gösteren Yüzde Dilimli Grafik.....	108
Grafik 35: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Elde Ettikleri Deneyimleri Tahliye Sonrası Yardımcı Olup Olamayacağını Gösteren Grafik	109
Grafik 36: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Elde Ettikleri Deneyimleri Tahliye Sonrası Yardımcı Olup Olamayacağını Gösteren Yüzde Dilimli Grafik	109

Grafik 37: İşyurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Elde Ettikleri Deneyimlerle Tahliye Sonrası İş Kurup Kuramayacağını Gösteren Grafik	110
Grafik 38: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Elde Ettikleri Deneyimlerle Tahliye Sonrası İş Kurup Kuramayacağını Gösteren Yüzde Dilimli Grafik	110
Grafik 39: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Çalışmak Size Ne Kazandırdıklarını Gösteren Grafik.....	112
Grafik 40: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Çalışmak Size Ne Kazandırdıklarını Gösteren Yüzde Dilimli Grafik.....	112
Grafik 41: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Anket Cevaplarına Göre Tahliye Sonrası Karşılaşacağı Zorlukları Gösteren Grafik	114

GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski olan suç, ceza ve suçlu kavramları sosyal hayatın birer parçası olmuştur. Topluluk biçiminde yaşayan insan toplum refahı ve huzuru için belli kural ve kaideler koymuş bu kuralları ihlal edenler içinde zaman içinde belli cezalar öngörmüştür. Değişen dünya yapısı, insanların sosyoekonomik kültürel yapısı, hızla artan nüfus sayısı ve aynı oranda artan işsizlik insanları farklı suç türleri ortaya çıkmış, her suç biçimi içinde farklı cezalar uygulanmıştır.

Geçmişten günümüze suç işleyen insanların cezalandırma biçimleri, toplum tarafından dışlanması, insan onuruna yakışmayacak biçimde bir öç alma şeklindeydi. Zamanla suç işleyen insanların cezasını çekmesiyle birlikte yeniden topluma kazandırılması amaç edinilmiştir.

Günümüzde cezaevlerinde, 217.000 hükümlü ve tutuklunun bulunması, bu iş gücünün bir şekilde topluma yararlı bir şekilde kullanılması düşüncesiyle cezaevlerinde bir yandan insanların işlediği suçun cezasını çekmekle birlikte bir yandan da infaz süresince bir daha suç işlemesini önleme, yeniden topluma kazandırma, bir meslek sahibi yapma gibi çeşitli görevler üstlenmiştir. Özellikle cezalarının son döneminde kaldıkları açık ceza evleri suçluları tahliye sonrası sosyal hayata hazırlamak için büyük çaba sarf etmektedir. Suç işleme yaşının 18 yaş ve altına kadar düştüğü düşünüldüğünde genç yaşta cezaevine girip, cezaevinde hiçbir destek, eğitim ve sosyal yaşama hazırlık yapmadan tahliye olması insanları tekrar suç işlemesine neden olmaktadır.

Açık cezaevlerinde kalan hükümlülerin işyurtlarında elde ettikleri kazanımları araştırma amacı ile yapılan bu çalışmanın birinci bölümünde suç, suçlu, hükümlü, tutuklu gibi kavramların tanımları yapılmıştır. İkinci bölümde, cezaevleri ilgili tanımlamalar ve tarihsel gelişimleri ile ilgili açıklamalar ve işyurtları amaçları ve hükümlü çalıştırma konuları hakkında bilgilendirme yapılmıştır Üçüncü bölümünde performans, performans yönetimi ve performans değerlendirmesi gibi konuların tanımları yapılmıştır. Dördüncü bölümde ise anket uygulaması yapılmış, anket sonuçlarının değerlendirilmesi ve cezaevlerinde uygulanabilecek performans yönetimi ile ilgili öneriler sonuç kısmında belirtilmeye çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

SUÇ VE SUÇ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.SUÇ, SUÇLU, TUTUKLU, HÜKÜMLÜ, HÜKÜMÖZLÜ KAVRAMLARI

Bu bölümde cezaevleri ile ilgili literatür taraması yapılarak suç, suçlu, hükümlü, tutuklu, ile ilgili temel tanımlamalar yapılacaktır.

1.1.1.Suç Kavramı

Suç kavramı insanoğlunun varoluşundan itibaren günümüze gelen bir kavramdır. Nesiller boyu yalnız yaşayamayan insanoğlu hayatını devam ettirmek için diğer insanlar ile topluluk halinde yaşarlar. Topluluk halinde yaşamanın zorluklarından biride diğer insanlara karşı saygılı olmayı gerektirmektedir. Toplumsal düzeni sağlamak için, insanoğlu bir takım kurallar oluşturulmuştur. Bu kurallar hukuk kuralları, din kuralları ve ahlak kurallarıdır. Her ne kadar bu kurallar düzeni sağlamak içinde olsa insanoğlu kendi çıkarları ve bencillikleri için bu kuralları görmezden gelebilmektedirler.

Suç kelimesinin genel bir tanımı olmamakta birlikte çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir.

Suç kelimesinin TDK karşılığı “yasalara aykırı davranış, cürüm” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, Erişim tarihi: 13/03/2017).

Toplum tarafından belirlenen, örf, adet, gelenek, göreneklerine uymayan davranışlar sapmış davranış, yasaların belirlediği kurallara uymama ise suç şeklinde tanımlanabilir (İçli, vd, 2007: 21-22).

Geçmişten günümüze kadar suç ve suçun nedenleri ile ilgili çeşitli bilim dallarında çalışmalar yapılmış olsa da suçun sadece ceza hukukunu ilgilendiren bir davranış olmadığı, aynı zamanda diğer bilim dallarının da bu davranış ile ilgili araştırmalar yaptığı bilinmektedir. Çağdaş kriminolojide bazı kriminologlara göre suça dört tanımsal bakış açısı vardır. Bunlar: 1. Yasal 2.Siyasal 3. Sosyolojik 4. Psikolojik bakış açılarıdır (Sümer, 1994:12).

Yasal bakış açısından suç, hukuk kurallarını ihlal eden davranışlardır.

Siyasal bakış açısından suç, güçlü gruplar tarafından yasaya yerleştirilen daha sonra davranışın istenmeyen seçilmiş biçimlerini yasadışı olarak etkileyen bir ölçütün sonucudur.

Sosyolojik bakış açısı olarak da suç, doğada var olan toplumsal sistemin korunması için, baskılanması gereken veya gerekli varsayılan bir anti-sosyal davranış olarak görmektedir.

Psikolojik bakış açısından sosyal olarak kötü uyumun bir şeklidir. Bu bağlamda suç bir davranış problemidir. Özellikle ceza yasasına karşı olan ve genel olarak kabul edilebilir bir sosyal düzen çerçevesinde sıkıntılara neden olan insan faaliyetidir (İçli, 2004:22).

Kanunun yasakladığı eylemler ceza hukukunda suç olarak kabul edilmekte ve bireyin işlediği o suç karşısında bir ceza öngörülmektedir (Hancı, 2002:20). Kanunda suç olduğu belirtilmemiş bir eylemden dolayı hiç kimse suçlu sayılamaz. Bir eylemin suç olabilmesi için çeşitli şartlar taşınması gerekir. Bunlar (Görgün,1996:143-144);

- a) ortada bir eylem (fiil) olmalıdır,
- b) eylem, kanuna aykırı olmalıdır,
- c) eylem, bilerek ya da kusurla işlenmiş olmalıdır.

Toplumun koşulları değiştikçe suç sayılan eylemler ve özelliklerinin de değişiklikler ortaya çıkmaktadır (Alacakaptan,1973:2).

Devletin izlediği ideolojik anlayış ile hem nelerin suç olduğu belirlenir, hem de ceza yasaları çıkarılır. Devlet tarafından belirli bir takım haklar ve çıkarlar daha etkin bir biçimde korunmak isteniyorsa, o hak ve çıkarlara yönelecek eylemin suç sayılması gerekmektedir. "Modern ceza hukuku yönünden suç, her şeyden önce bir fiilden ibarettir. Ancak bu, herhangi bir doğal veya hayvansal fiil değil, kaynağını insandan alan bir fiildir" (Toroslu, 2005:55).

1.1.2.Suçlu Kavramı

Ceza hukukunun tanımı olarak yasanın verdiği ceza anlamında olan suç, topluluk olarak yaşayan öteki bireylerin karşısına çıkararak bir olgudur. Bu tanıma göre; bir suçlu'yu, Paul Lutz "ceza yasasına göre, suça neden olan bir kabahat işlemiş birey" olarak açıklar. Tanım ne kadar basit olarak görülse de kapsadığı olaylar birbirinden farklıdır. Ancak, çok basit olan bu hukuki tanım birbirinden farklı olguları kapsar. Örneğin; parasını vermeden marketten alınan ekmekte suçtur, hırsızlık sırasında 2-3 kişiyi öldürmekte (Yavuzer, 1994:27).

1.1.3.Tutuklu Kavramı

Tutuklu kavramının sözlük tanımına bakıldığında; "Kanun yoluyla hürriyetlerinden alıkonularak bir yere kapatılan (kimse)" anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr, Erişim tarihi:13/03/2017).

Tutukluluk halinde kesinleşmiş bir mahkûmiyet kararından söz edilemez ve hükümlülük için geçerli şartlar aranmaz. Yürütülen bir soruşturma ve kovuşturma sırasından şüphelinin kaçması, kuvvetli suç şüphesi olması, delilleri karartması, gibi sebeplerin olması nedeniyle Hakim veya mahkeme kararı ile kişinin hürriyeti kısıtlanarak cezaevine konmasıdır (Öztürk, Erdem,2006:514).

1.1.4.Hükümlü kavramı

Tutuklu ile benzer özellikler gösteren hükümlü kavramı tutuklu iken mahkeme tarafından cezanın verilmesi ve bu cezanın gerekli kurumlar tarafından onanması sonucu tutuklu olan kişinin hükümlü olarak adlandırılmasıdır. Kısaca hükümlü ile tutuklu arasındaki en temel fark hükümlü hakkında kesinleşmiş bir hüküm varken tutuklu hakkında kesinleşmiş bir hükmün bulunmamasıdır.

Her ne kadar aralarında çok fark olmamasına rağmen tutuklularda ceza infaz kurumlarında hükümlülere benzemektedir. Ceza infaz kurumlarında hükümlülerin ceza infaz kurumları nakli mümkün olması tutukluların ise tutukluluk hali devam ettiği süre içinde nakli mümkün olmaması hükümlü ile tutuklu arasındaki farklardan yine biridir. Tutuklu ve hükümlü arasındaki ortak nokta ise hükümlünün kararda belirtilen zaman kadar, tutuklunun ise yargılanma zamanına kadar hürriyetlerinden mahrum olmasıdır.

1.1.5.Hükümözlü Kavramı

Hüküm özlü ise, Kamer, (2001:46) tarafından yapılan tanımda “yapılan soruşturma ve yargılama sonunda hakkında mahkûmiyet kararı verilen, ancak söz konusu karar aleyhinde temyiz süresi dolmayan veya kararı temyiz edilmekle birlikte Yargıtay’ca onaylanmayan tutuklulara, hükmen tutuklu ya da hüküm özlü denilmektedir.” Mahkemelerce verilen karar kesinleşmediği için bu kişiler hükümlü statüsünde sayılmamaktadırlar.

1.2.Suç Türleri

Suçları ağırlıklarına göre çeşitli açılardan değişik sınıflamalar yapmak mümkündür. Bütün dünya ülkelerinin mevzuatlarına bakıldığında böyle bir ayrımın olduğu görülmektedir. Hukukta ağır suçlar ceza kanunları ile geri kalan kabahatler adı verilen hafif suçlar ise ceza kanunları dışındaki mevzuat ile değerlendirilmektedir (Dönmezer, 1973:352).

Kişilerin işledikleri suçlar maksatları, toplum tarafından gösterilen tepkilere ve şiddete göre sınıflandırılmıştır. Kişilerin maksatları bakımından Bonger suçları; ekonomik suçlar, cinsel suçlar, siyasi suçlar ve sair suçlar olarak dörde ayırmıştır (Akt:Dönmezer,1994:53).

Özkalp, (2001:462)’e göre; biraz daha farklı bir ayrıma gitmiştir. Suçları şiddet ve adam öldürme ile ilgili suçlar, mala karşı işlenen suçlar, mağduru olmayan suçlar, organize suçlar ve profesyonel kişilerce işlenen suçlar olmak üzere beş kategoriye ayırmıştır.

Bu sınıflamaların ardından Türk Ceza Kanununa göre suç sınıflamalarına yer vermek yerinde olacaktır (İçli, 2004:5–8).

Türk Ceza Kanununa göre suç tasnifleri:

1. Vatana ihanet suçları

- 1.1 Devletin şahsiyetine karşı suçlar
- 1.2 Devletin güçlerine karşı suçlar
- 1.3 Devletin ülkesi ve egemenliğine karşı suçlar

2. Hürriyete karşı suçlar

- 2.1 Siyasi haklara karşı suçlar
- 2.2 Kişi hürriyetinden yoksun kılma suçları
 - 2.2.1 Tehdit
 - 2.2.2 Cebir
- 2.3 Konut dokunulmazlığına karşı suçlar

3. Devlet yönetimine karşı suçlar

- 3.1 Zimmet ve ihtilas
- 3.2 İrtikâp
- 3.3 Rüşvet
- 3.4 Resmi sığata sahip olanlara karşı işlenen suçlar
 - 3.4.1 Memura tecavüz
 - 3.4.2 Heyete tecavüz

4. Adliyeye karşı işlenen suçlar

- 4.1 Kanunen yerine getirilmesi gereken bir hizmetten kaçınmak
- 4.2 Suç uydurma
- 4.3 İftira
- 4.4 Yalan yere yemin etme
- 4.5 Kendiliğinden hak alma

5. Kamu düzenine karşı suçlar

- 5.1 Suç işlemeye tahrik
 - 5.1.1 Suç işlemeye doğrudan tahrik
 - 5.1.2 Suç işlemeye dolaylı tahrik
- 5.2 Suç işlemek için örgüt kurma

6. Kamu güvenine karşı suçlar

- 6.1 Umumi sahtecilik
 - 6.1.1 Resmi evrakta sahtecilik

- 6.1.1.1 Evrakın aslında sahtekârlık
- 6.1.1.2 Evrakın suretinde sahtekârlık
- 6.1.1.3 Resmi işlemlerin belgelenmesinde sahtekârlık
- 6.1.1.4 Fikri sahtecilik
- 6.1.1.5 Fertlerin resmi evrakta fikri sahteciliği
- 6.1.2 Özel evrakta sahtecilik
- 6.2 Sahtecilik ile ilgili suçlar
- 6.2.1 Sahte evrak kullanma
- 6.2.2 Evrakı yok etme

7. Kamu esenliğine karşı suçlar

- 7.1 Uyuşturucu maddeler
- 7.1.2 Uyuşturucu madde elde etme suçları
- 7.1.2.1 İmal, ithal ve ihraç suçları
- 7.2.2.2 Satma, alma, bulundurma suçları
- 7.1.3 Uyuşturucu madde kullanma suçları

8. Genel ahlâka ve aile düzenine karşı işlenen suçlar

- 8.1 Irza geçmek, ırza tasaddi
- 8.1.1 Irza geçme
- 8.1.2 Namusa tasaddi
- 8.1.3 Küçüklerle cinsel ilişki
- 8.1.4 Evlenme vaadi ile kızlık bozma
- 8.1.5 Hayâsızca hareketler
- 8.1.6 Müstehcenlik
- 8.2 Kaçırarak, alıkoymak
- 8.2.1 Reşit olanın kaçırılması, alıkoyması
- 8.2.2 Reşit olmayanın kaçırılması, alıkoyması
- 8.3 Zina
- 8.3.1 Kadının zinası
- 8.3.2 Erkeğin zinası

9. Kişiyeye karşı suçlar

- 9.1 Kasıtlı adam öldürme
- 9.1.1 Meşru öldürmeler
- 9.1.2 Rızalı öldürmeler
- 9.2 Kastı aşan adam öldürme
- 9.3 İntihara katılmak
- 9.4 Taksirli adam öldürme
- 9.5 Müessir fiil
- 9.5.1 Genel müessir fiil
- 9.5.2 Kasıtlı müessir fiil
- 9.5.3 Taksirli müessir fiil
- 9.6 Hakaret-sövme
- 9.7 Özel tahrik

- 9.8 Karşılıklı tahrik
- 9.9 Kişiyeye karşı şiddet kullanılması

10. Mala karşı suçlar

- 10.1 Başkasının malına zarar verme
- 10.2 Dolandırıcılık
- 10.3 Emniyeti suiistimal
- 10.4 Hırsızlık
 - 10.4.1 Basit hırsızlık
 - 10.4.2 Mekân, zamandan gelen şiddet nedenleri
 - 10.4.3 Kişiyeye bağılı şiddet nedenleri
- 10.5 Yağma
 - 10.5.1 Menkul yağması
 - 10.5.2 Senet gaspı
 - 10.5.3 Adam kaldırmak

1.2.1.Mala Yönelik Suçlar

Bu tür işlenen suçlarda, suçlunun bir başkasına ait olan bir malı çalması, ona zarar vermesi söz konusudur. Dünyanın her yerinde cinayetten daha fazla karşılaşılan suçtur. Bu çeşit suçlar arasında soygun, hırsızlık, araba çalma ve kundaklama türü fiiller yer almaktadır (Özkalp, 2001:464).

1.2.1.1.Hırsızlık

TCK'nin 491, 516, 517, 278, 503 ve 522. maddelerinde belirtilen ve mala yönelik suçların başında gelen hırsızlık, değişik türlerine göre farklı yaptırımlarla tanımlanmıştır. Gerek Türkiye'de gerekse diğer ülkelerde özellikle şehir suçu olma niteliği taşıyan hırsızlık, ülkemizde sıklık açısından adam öldürmeden sonra ikinci sırada gelmektedir (İçli, 2004:158-9).

Hırsızlık suçunun bu denli yüksek olmasının sebebi ise, ekonomik yetersizliklerin yani çaldıkları nesneye sahip olma istekleridir. Ankara Üniversitesi Kriminoloji Enstitüsü tarafından yapılan "1000 mükerrer suçlu hakkında kriminolojik ankette toplam 1000 yetişkin suçludan 561 kişinin para çalmaktan hüküm giydikleri saptanmıştır (Yavuzer, 1994:66-7). Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak ülkemizde her iki suçludan birinin hırsızlıktan hüküm giydiğini ifade edebiliriz.

1.2.1.2.Dolandırıcılık

Dolandırıcılık, mağdurun iyi niyetinden istifade ederek yalan ve hile ile haksız menfaat sağlamaktır. Dolandırıcıların büyük bir kısmına yakını aynı tekniği kullanmakta ve Mağdur ise iyi niyetle doğru ve iyi bir iş yaptığı kanaatindedir (Soyaslan, 2003:178).

Son yıllarda banka dolandırıcılığında önemli bir artış görülmekte, sayıca çok olmamakla birlikte çek dolandırıcılıklarına da rastlanmaktadır. Karşılıksız çek keşide etmek, 1985 yılında 3167 sayılı Çekle Ödemelerin Düzenlenmesi ve Çek Hamillerinin Korunması Hakkında Kanun yürürlüğe girinceye kadar, 765 sayılı TCK. Madde 503 kapsamında dolandırıcılık olarak değerlendiriliyordu (Demirbaş, 2005:244).

1.2.1.3.Vandalizm

Vandalizm, zevk için ya da cahillik nedeniyle kamu veya sanat yapıtlarını büyük zararlara yol açarak yıkmak ve bu yıkımı kendi başına bir amaç durumuna getirmektir. Fransız Devrimi sırasında kullanılan “kırip geçirmek” anlamına da gelen bu kavram eski zamanlarda da görülmektedir. Vandallar tarafından eski roma ve yunan medeniyetlerine ait eserleri Kavimler Göçü sonrasında tahrip edip yağmalamışlardır. Vandalizm günümüzde ise estetik ve güzel olan her şeye, ortak yaşam alanlarına saldırı olarak karşımıza çıkmaktadır (Yücel,2007:65).

Vandalizm de, kendi iradesinin tatmini için zarar verir veya tahrip eder. Vandalizm'in işareti, nedensiz olarak eşyaların görünebilir kısımlarında tahrip edilmesidir. Vandalizm de zarar verilen eşyaların kişi için hiçbir önemi yoktur. Mülkiyete karşı Vandalizm, bir sosyal tabuyu ihlal eden, depresyonu heyecana dönüştüren ve ondan zevk alan bir psikolojik reaksiyondur (Demirbaş, 2005:243).

Zaman zaman başta metropol şehirlerde (İstanbul, Ankara, Adana, İzmir, Diyarbakır) bilinçli olarak korsan gösterilere dönüştürülen ve kitle provoke edilerek yaşanan eylemler (yoldan geçen araçların taşlanması, yakılması, mağaza ve banka vitrinlerinin kırılması v.b.) medya tarafından terör eylemi olarak kamuoyuna tanıtılmaktadır. Ancak bir anda ateşlenen, tırmanan ve sönen ya da söndürülen, içinde

şiddet barındıran bu tür eylemler, terör eylemi değil Vandalizm olarak adlandırmak daha uygundur (Çitoğlu, 2005:168).

1.2.2. Şiddet ve Şiddet Suçları

Değişken ve göreceli niteliklerde gösteren şiddet olgusu, kişinin, başka bir kişiye fiziki ve ruhsal bütünlüğüne zarar vermesi olarak adlandırılır. Organize suç örgütler ve teröristlerin ekonomik suçlar yanında yıldırma amacıyla müessir fiil ya da adam öldürme suçları işledikleri görülmektedir. Şiddet bazen kendini bir eylem olarak göstermez. Şiddet eylemi aniden oluştuğu gibi bazen de uzun planlar sonucu ortaya çıkmaktadır (Yücel, 2007:49).

Terör olaylarının artışı ile suçluluk yeni bir görünüm kazanmakta, bu suçlara özellikle nüfus yoğunluğu olan büyük şehirlerde daha fazla rastlanmaktadır. şiddet suçlarının sonuçlarını üç grupta toplamak mümkündür(Yücel, 2007:48);

- 1) Suçların çoğunun kimden kaynaklanacağı belli olmadığından, anonim bir görünüm almakta ve bu tür fiiller herkesi tehdit etmektedirler.
- 2) Failleri çok tehlikeli bir kişilik sergilemektedirler.
- 3) Fiiller hayrete düşürecek şekilde yenilenmektedir.

1.2.2.1. Kasten adam öldürme

İnsanoğlunun varlığından bu yana sürekli birbirini öldürmesi, kasten adam öldürme suçunun insanoğlu tarihi kadar eski bir suç olduğunu söyleyebiliriz (Demirbaş, 2005:216).

Şiddetin en acımasız noktası adam öldürmedir. Çünkü kişiye acı çektirerek yok eden bir davranıştır. Katilin öz sevgisi, öz saygısı, öz güveni yoktur, iç barışı bozuktur. Başkalarıyla çatışmaya girmesi katilin dış dünya ile uyumsuzluğundan kaynaklanır (Soyaslan, 2003:175).

İnsanın gerçekleştirmek istediği bir düşüncesine engel olan birini öldürmesi Kasti adam öldürmenin kökeninde yatan en büyük nedendir. Bir bakıma, herkes adam öldürebilir ama ben öldürürsem beni de öldürürler düşüncesi ile frenlenerek dengede

durmaktadır(Yücel, 2007:129). Biraz önce bahsi geçen denge bütün kesimler için geçerli değildir. Özellikle kan davalarında insanlar öleceklerini bile bile hasımlarını öldürmektedirler.

İnsan olarak en temel hakkımız yaşam hakkıdır ve bu hak bütün toplumların yasalarında güvence altına alınmış olması bu suçun cezasının infazının da daha uzun sürdüğü bilinmektedir. Kasten adam öldürme üzerine karşılaştırmalı sayıların uluslararası değişkenliği yüksektir. Almanya’da kasten adam öldürme 25 yılda % 33 çoğalmışken, ABD’de %60 artmıştır. Polise kayıtlı adam öldürmelerin sıklık sayısının karşılaştırılmasında, ABD’de adam öldürme suçları Almanya’ya göre sekiz kat daha çok fazladır (Demirbaş, 2005:220).

1.2.2.2. Kan davası

Kan davası, bir kimsenin ailesinden ya da akrabalarından birini öldüren bir kişiyi ya da onun akrabalarından birinin, öldürülenin kanına karşılık olmak üzere öldürülmesi geleneğidir (Demirbaş,2005:173). İnsanların bu eylemi yapmadaki amaçları öldürülen kişinin kanın yerde kalmaması gerektiği inancıdır. Yani kanlısını öldürmek onların gözünde bir suç değil, yerine getirilmesi zorunlu olan kutsal bir görevdir.

Dönmezer, (1997:193)’e göre, ülkemizin ve dünyanın bazı bölgelerinde, akrabalarını öldüren kişilerden intikam almayan aile bireyleri şerefli ve haysiyetli olarak çevrelerinde yaşayamazlar. Ailede sosyalizasyon süreci ile çocuklara gelenek, görenek, örf ve adetleri aktararak onları toplumsal rollerine hazırlayan anne, çocuğun büyümesi sürecinde sakladığı kanlı eşyaları çocuğa göstererek, intikam konusunda sürekli konuşmalar yaparak ve intikam alındıktan sonra ölen akrabasının ruhunun huzur bulacağını söyleyerek kan davası sürecinde aktif rol oynar. İntikam alınıncaya kadar, siyahlar giyer ve siyah başörtüsü bağlayarak matemini sergiler. Erkek için ise hem aile içi itibarını hem de toplumdaki prestijini korumak için intikam almak zorunda bırakılmaktadır (İçli, 2004:193).

Yapılan tanımlarda incelendiğinde Kan davası tanımlarının ortak özellikleri (İçli, 2004:145);

- 1) Öldürülenin intikamı mutlaka alınması,

2) Bu intikamı ölenin en yakınları tarafından alınması,

3) En yakın kişilerin olmaması ve geride bu işi yapacakların küçük olması nedeniyle, onlardan sonra gelen yakınları intikam alır ya da yaşı küçük olanların büyümesi beklenir.

4) İntikamda öldüren kişi veya onun en yakınının öldürülmesi hedefdir.

Ülkemizde kan davası olayları incelendiğinde, kırsal bölgelerde daha yoğun olduğu ve bu kan davasını güden insanların ise büyük oranda eğitimsiz olduğu gözlemlenmektedir. Bunu sırayla sıra ekonomik yetersizlik, şeref, namus kavramları izlemektedir. İlk kan davasının çıkma nedenlerinden en başta geleni toprak kavgalarıdır.

1.2.2.3.Yağma

Yağma bir kimsenin malını zor kullanarak almak olarak tanımlanmaktadır. Yağma cebir¹ ve şiddetten oluştuğu için aynı zamanda kişinin zilyetliği² ve kişi hürriyetini de bu suç kapsamında korumaktadır. Yağma suçunda asıl saldırı kişinin malvarlığına yapılırsa da aynı zamanda kişi hürriyetine yönelen saldırıda yapılmaktadır. suç yine de aslında mal aleyhinedir (Dönmezer, 1997:361).

Bu suç daha çok erkekler tarafından işleniyor olsa da kadınların bu suçu işleme oranları ise, %8'dir. Yağma, olayına karışan kişiler daha önceden sabıkası olan kişilerdir. Bu suç ile ilgili kayıtlar incelendiğinde faillerin üçte ikisinden fazlası önceden sabıkalıdır. Son zamanlarda yağma suçlarında, olayın işlenmesi sırasında gittikçe artan vahşilik olayları ve bununla bağlantılı rehin almalarında görülmektedir. Bu suçu işleyen kişinin profili, genç, erkek, sabıkalı ve davranışlarında tipik saygısızlık olmasıdır. (Demirbaş, 2005:220–21).

Bu suç incelendiğinde hırsızlık suçu ile benzerlikler göstermektedir. Bu benzerlikler (Dönmezer,1997:361);

- Malın taşınabilir olması,
- Mal sahibinin rızasının olmaması,

¹ Cebir: Zor kullanma, zorlayış, zora başvurma.

² Zilyetlik: Bir malı elinde bulundurma ve kullanmakta olma durumu

- Malın alınması,
- Fayda sağlamak.

Fakat yağma olayında cebir, şiddet veya tehdit kullanılması itibarıyla hırsızlıktan ayrılmaktadır.

1.2.3. Cinsel Suçlar

Cinsiyete ve genel adaba karşı işlenen bu suçlar, sosyal hayatın gereklerinden olan cinsel arzunun, örf ve adetlerle sürekli biçimde frenlenmesi sebebiyle ortaya çıkan ruhi patlamalardır (Dönmezer, 1994:135).

Cinsel suçların bir tek alt türünde dahi suç işleyenin çeşitli psikolojik nedenler olmakla birlikte bu suçu işlemeye neden olabilecek nitelikte bir etmen saptanamamıştır. Bu suçu işleyen kişiler homojen bir grup oluşturmamaktadır. Yapılan araştırmalara göre, cinsel suçluların çoğu zararsız olduğu gibi hepsi de cinsel sapık değildir. Örneğin Şiddet kullanarak kız kaçıran veya iffetli kızlara saldıran bir kişi, ağır bir cinsel suçlu olduğu halde cinsel sapık olmayabilir. Örneğin, bir egzibisyonist³ ırza geçme suçu işleyebileceği düşünülemez (Yücel, 2007:110).

Çocuklara yönelik cinsel saldırıda bulunan bir kimse için hem cinsel suçludur hem de cinsel sapıktır. Bu suçu işleyenler aşırı bir cinsel arzuya sahip olmamakla birlikte tamamı ya da bir kısmı iktidarsızlardır. Cinsel sapıklıkları aşağıdaki şekilde ifade etmiştir (Yücel, 1986:92-97).

Pedofili: Yetişkin bir kimsenin ergenlik öncesi çocukları veya ergenliğe yeni girmişleri cinsel açıdan çekici bulması ve cinsel eğiliminin çocuklara yönelik olmasına neden olan psikoseksüel rahatsızlık. Bu rahatsızlığa sahip kişilere pedofil ya da sübyancı denir.

Fetişizm: Karşı cinsin eşyaları ile cinsel doyuma ulaşma biçimindeki cinsel sapıklık.

Bestiality: Hayvanlarla cinsel ilişki demektir. Bilinenin aksine oldukça yaygın bir cinsel tersliktir.

³ Egzibisyonist: Kendini teşhir eden.

Kanuni irza geçme: 18 yaşın altındakiler ile cinsel ilişkiler ve ensest⁴ olaylardır.

Cebren irza geçme: cinsel suçların en ciddisidir. Bu suçu işleyenler genellikle genç ve canlı kişilerdir.

Homoseksüalite: Erkeğin başka bir erkekle cinsel münasebette bulunması demektir. Bu eylemin nedeni hemen hemen bilinmemekle birlikte, tedavisinde yer alan yöntemler ise psikiyatrik bir karışıklık limbosundan ibarettir.

Sadistik öldürme: Cinsel suçlar arasında bir tip cinayet olarak yer almaktadır. Bu cinayetlerde cinsel arzunun yanında, can çekişen bir kimseyi görme, kendi kuvvetini gösterme arzusu vardır. Cinayet öncesi beliren cinsel arzu, ölene işkence yaparak şiddetlendirilmektedir.

1.2.4. Bağımlılık Maddeleri Suçluluğu

Kullanan kişiyi hayal âleminde yaşatan, bir kez kullandıktan sonra sürekli kullanma ihtiyacı hissedilen, vücutta birçok olumsuz etki bırakan maddelere uyuşturucu maddeler denir. Kullanan kişilerde hem biyolojik hem de psikolojik problemler ortaya çıkarmalarına rağmen, psikolojik boyutu daha fazla dikkat çekmektedir. Bu maddeler sinir sistemini bozmakla beraber kişinin toplum ile uyumunu zorlaştırmaktadır. Uyuşturucu ve uyarıcı bu maddelerin maliyetinin yüksek olması nedeniyle kişinin suç işleme ihtimalini artırmaktadır. Kullanan kişi üzerinde ise, uykusuzluk, baş ağrısı, iştahsızlık, kan dolaşımı bozukluğu gibi etkileri olmaktadır (Soyaslan, 2003:111).

Uyuşturucu maddelerin uzun süre ve aşırı kullanımı, sinir sistemindeki tahribatta o derece derin olur hatta ölüme kadar gidebilir (Yücel, 1986:114).

Her ne kadar uygulamakta farklılık olsa da Özellikle insan sağlığına zarar vermesi ve kullanan kişilerin diğer suçları işlemede ilk basamağı oluşturması nedeniyle bütün dünya ülkelerinde uyuşturucu maddeleri kullanmak, imal etmek, satmak, temin etmek suç teşkil etmektedir (İçli, 2004:163).

⁴ Ensest: Evlenmeleri törece ve yasaca yasaklamış olan, yakın kan bağı olanlar arasındaki cinsel ilişki

1.3. Suçun Önlenmesi

Kişiyi suçtan uzaklaştırmak, suç politikasının temel amacıdır. Suçun önlenmesine yönelik iki görüş kabul görmektedir.

Bu görüşlerden ilki her toplumda kaçınılmaz olan suçun nedenlerini araştırarak önlem almak, İkincisi ise bazı suç türlerinin azaltılabileceği ya da önlenmesinin mümkün olabileceği düşüncesidir. Suçun azaltılmasına ya da ortadan kaldırılmasına yönelik olarak resmi olmayan aile, okul, cami, kilise, dernek gibi yerlerde hukuk, sosyal kontrol aracı olarak görülebilmektedir. Toplumun, kişileri suçluluk kavramından arındırılmış olarak geri kazanılması için öncelikle aile ve okuldaki eğitimin kalitesine ve nitelikli insan yetiştirme çabasına önem vermelidir. Suç oranlarındaki düşme, suçun önlenmesinin başarısı olarak kabul görmekte ayrıca işlenen suçların şiddet ve ciddiyetinin azalması yine bir başarı olarak görülmektedir (Turan, 2013:166).

En dar anlamıyla suçlunun yakalanıp kanun önünde gerekli cezalar verilerek, başka insanlara örnek olmak, caydırma, davranışını değiştirme ve gelecekteki suçları engellemek düşüncesinde olsa da günümüzde ise suç işlenmeden önce çeşitli stratejiler ile suçun önlenmesi sağlanmaktadır. ABD’de Wilson ve Kelling tarafından, ”Kırık Pencereler Teorisi” olarak adlandırılan ve gerçek ve potansiyel suçlular yerine suçların işlendiği fiziksel ve sosyal ortamlarda gerekli düzenlemeler yaparak suç oluşmadan, önlenmesi ile ilgili çalışmalar yapmışlardır (Beşe, 2006: 14).

Kamu düzenini sağlamada bir sosyal denetim kurumu olan güvenlik güçleri, önleyici tedbirler alması ve suç sonrası suçlunun ele geçirilip adalete teslim edilmesi sürecinde önemli görevler üstlenmektedir. Suçlunun infazının gerçekleştirildiği Ceza İnfaz Kurumları da, artık sadece cezanın çekildiği yer olarak değil, aynı zamanda suçluların sosyalleşmesini sağlayan, eğitim, tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinin verildiği, suç işlemeyi önleyici tedbirlere yönelik hizmetin üretildiği yerler olarak görev yapmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

CEZA İNFAZ KURUMU TANIMI, TARİHSEL GELİŞİMİ

Bu bölümde ceza infaz kurumlarının genel tanımını, tarihsel gelişim süreçlerini, cezaevi tipleri ile ilgili açıklamalar, iş yurtlarının tanımı, kuruluş amaçları ve hükümlü çalıştırılmasının amaçları hakkında bilgilendirme yapılacaktır.

2.1. Ceza İnfaz Kurumu kavramı

Hukuksal olarak belirli mimari kurallar çerçevesinde inşa edilerek suç işleyen kişilerin kapatılması, barındırılması için yapılan bu yapılara da ceza infaz kurumu denilmektedir (Yılmaz, 2003:46).

Bugünkü ismi ile cezaevi ya da hapisane kavramı; Mısır ve Antik Yunanlılarda bir kişinin geçici olarak hapsedildiği yer anlamına gelen ‘‘Mahpes’’ olarak adlandırılırdı. İngilizce karşılığı ise tövbe anlamına gelen ‘‘penitence’’ kökeninden gelmektedir (Saygılı, 2004:180).

Zindan, dam, delik, kodes, mahpushane, hapisane ve cezaevi gibi argo anlamda olmak üzere farklı isimler kullanılmıştır. Ayrıca, ceza infaz kurumları, hüküm evi, tutukevi, kapalı cezaevi, açık cezaevi, kadın cezaevi, çocuk cezaevi, ıslahevi gibi sınıflandırmada yapılmıştır (Demirbaş, 2008:220).

18-19. yüzyılda kişinin ıslahı için cezalandırma aracı olarak düşünülen cezaevi, cezalandırma sürecinde kurumsallaştırmanın önemli bir adımı olmuştur. Kişinin cezalandırılmasında, diğer insanlara ibret vermesi için bedene yapılan işkenceden vazgeçilerek cezanın bedenden çok ruha çektirilmesi fikri benimsenmiştir. Suç işleyen kişilere ceza vermenin yanında, bu insanları tekrar topluma kazandırmak için cezaevi bir araç olarak görülmektedir (İşlegen, 1996:75-76).

Bir kurumun cezaevi olarak adlandırılabilmesi için aşağıda belirtilen temel unsurun bulunması gerekir. Bunlar (Demirbaş, 2008:220);

Fiziki unsur; Sürekli yaşam için temel insani gereksinimleri karşılayabilen, amaca uygun malzeme ve donanıma sahip, yeterli iç ve dış güvenlik alanları üzerine inşa edilmiş, açık ve kapalı alanlar.

Personel unsuru; Yetki ve sorumluluğu kurallarla belirlenen ve yönetim ve hizmet servislerinde çalıştırılacak personel.

Hükümlü ve tutuklu unsuru; Kanunlar tarafından hak ve hürriyetleri denetim altına ve sevk ve idareleri infaz personeline bırakılmış olan hükümlü ve tutuklular.

İnfaz hizmetleri unsuru; Ulusal ve Uluslararası kanunlara uygun barınma, iaşe, sağlık, eğitim, rehabilitasyon, spor, sosyal ve kültürel faaliyetler ile çalışma ortamlarının sağlanmasına yönelik faaliyetlerdir.

2.2. Ceza İnfaz Kurumları Tarihsel Gelişimi

Cezaevlerinin tarihsel gelişimini Dünya’da ve Türkiye’de olmak üzere iki başlık altında inceleyeceğiz.

2.2.1.Dünyada Ceza İnfaz Kurumları Tarihsel Gelişi

Eski çağlarda ceza uygulanış biçimi kısas ve intikam üzerine kurulmuş olsa da en belirgin ceza yöntemlerinin başında zehirlemek, ipe asmak, topuzla ya da kılıçla öldürmek, boğmak, yakmak, uçurumdan atmak gelmekteydi. Eski Yunan’da Platon cezanın amacını korkutma ve iyileştirme olarak belirtmişse de yine bu dönemde, yargılamanın ve cezalandırmanın Sokrates’in yargılanmasından anlaşıldığı üzere, sadece kölelere ait bir uygulama olmadığını görmekteyiz (Demirbaş, 2008:85)

İnsanoğlunun varoluşuyla birlikte başlayan kişilerin suç işleme eğilimi, İlkçağda, toplumlar tarafından hiçbir şekilde kendi kusurlarının olabileceği düşüncesinde değillerdi. Hapis cezaları, cezalandırma sürecine çok sonradan eklenmiştir. Hürriyeti kısıtlayıcı cezalar, ilk olarak, Babil, Mısır, Roma ve Yunan devletlerinde görülmeye başlamış, fakat günümüz sistemiyle farklılıklar göstermiştir (Çolak, Altun, 2008:10).

Hapishanelerin “tullianum” olarak adlandırıldığı Roma döneminde ise hücreler olarak adlandırılan yeraltı kısmı ve iki yukarı kısmı bulunan meşe kütükleriyle birbirinden ayrılmış bölmelere dönüşmüştü. Hapishaneler de yine bu dönemde sınıfsal bir ayırımın olmadığını Kral Jugurtha'nın hapsedilmesi göstermektedir. Romalılar, devlet ekonomisine önemli bir katkı sağlayacağını düşünerek suçluları hapis cezası yerine çalışmaya göndermişler (Demirbaş, 2008:85).

Hristiyanlığın doğuşuyla birlikte kiliselerin batıya yayılarak önemli bir hâkimiyet kazanması ile birlikte ceza ve hapishane anlayışında da farklı değişimler meydana geldiği, yine bu dönemde ilk hapis cezalarının manastırlarda uygulanmaya başlandığı, verilen cezaların bir kısmı yine halkın gözü önünde verilmeye devam etmekteydi. Hapishane, içeri kapatma, zorla çalıştırma, kürek, ikamet yasağı, sürgün ki bunlar modern cezalandırma sistemlerinde önemli bir yere sahip olmuşlardır (Foucault, 2006;41-43).

1301’li yıllarda, İtalya’nın Floransa kentinde Le Stinche adında bir hapishane açılmış, burada hükümlüler ilke kez cinsiyetlerine, yaşlarına, zihinsel özelliklerine, işledikleri suçlara göre ayrı hücrelere hapsedilmiştir. İtalya’da açılan bu hapishane çok fazla bilinmemektedir (Siegel, 2010:18).

16. ve 17. yüzyılda, suç işleyenlerin yanı sıra akıl hastaları ve şehirlerde artan serseri ve dilenciler de, toplumun güvenliğini sağlayabilmek için cezaevlerine konulmaya başlamıştır. İsviçre’de, Fransız İhtilali’ne kadar, üzerinde uygulanan hürriyeti bağlayıcı cezaların yanı sıra dilenci ve serserilere de kürek cezası ya da maden ocaklarında çalışma cezası verilmekteydi. Kendi deniz gücü olmayan ülkeler ise suçluları İtalya, Fransa ve İspanya gibi ülkelere kürek köleleri olarak gönderiyor ya da satıyorlardı (Demirtaş,2005:9).

17 ve 18. yüzyılda savaşların uzun sürmesiyle sadece suçluları muhafaza etme yeri olan hapishanelerde, kapasitelerinin üzerinde suçlu kalmaya başladı. 18. yüzyıl sonu ve 19. yüzyılın başlarında ise Avrupalılar hapishanelerini, deliler, yoksullar, yetimler evi olarak kullanmaya başladılar. Ünlü Alman cezaevi uzmanı Karls Krohne, 1840’a kadar bir çok cezaevini gezerek yazdığı kitapta, cezaevlerinde vahşetin ve ihmalin yaşandığı en kötü dönem olarak belirtmektedir (Demirbaş, 2005: 64-71).

Hapishanelerde reform hareketlerinin göze çarpmasının en büyük nedenleri ise Savaşların azalması, Avrupa ülkelerinin zenginleşmesiydi. İngiltere’de ise cezaevlerine toplumun dikkatini Elizabeth Fry’in cezaevlerini ziyaret ederek çekmeyi başardı. Almanya da ise hapishanelerin eksiklerinin göz önüne çıkması ise 1 Ocak 1971’de Ceza İnfaz Kanununun kabulü ile başlamıştır. Bu kanunun en önemli yanı ise, rehabilitasyon ve yeniden sosyalleşme düşüncesinin önem kazanmasıdır (Demirbaş, 2005:124).

Cenevre’de 1955’te yapılan “Suçların Önlenmesi ve Hükümlülere Muamele” konulu konferansta “Hükümlülere Muamelede Asgari Şartlar” ve “İnfaz Kurumu Açma” konularında kararlar alınmıştır. 1973 te ise Avrupa Konseyi bu kararları kabul etmiştir. Bu alınan kararlar çerçevesinde ise; “ceza infaz kurumlarının 500 kişiyi aşmaması, mahkumların sınıflandırılmasına imkan sağlaması, oda ve koğuşların makul genişlikte olması, ışıklandırma, ısınma, sağlık, hijyen, beslenme, ibadet ve yıkanma gereksinimlerin karşılanması, pencerelerin içeriye temiz hava girişini sağlayacak ölçüde güneş ışığında okuma ve çalışmayı sağlayacak nitelikte olması, mahpuslara içme suyu ve yemek sağlanması, kurumlarda bir revir olması, mahkum çocukları için bir kreş olması, karanlık odalar ve hücreler yapılmaması, mahpusların ziyaretçi kabul edebilmesi ve haberleşebilmesi, açık havaya çıkartılması, eğitilmesi veya çalıştırılabilmesi, bedensel faaliyette bulunabilmesi, dilekçe ve şikayet hakkını kullanabilmesi, tutuklu ve hükümlülere kötü muamelede bulunulmaması” gibi temel kurallar düzenlenmiştir (Demirbaş, 2005:127).

2.2.2.Dünyada Cezaevi (İnfaz) Sistemleri

2.2.2.1. Topluluk Sistemi

Topluluk sistemi ilk cezaevleri ile birlikte ortaya çıkmıştır. Ceza alan kişilerin birlikte bulundurulması ile infaz edildiğinden müşterek hapis sistemi olarak da adlandırılmaktadır. İlk kez 1596 yılında Amsterdam’da açılan erkek cezaevinde uygulanmıştır. Sistemin ilk olumsuz sonucu, yetişkin suçlular ile çocuk suçluların bir arada bulunmasından ortaya çıkmıştır (Artuk, vd, 2003:74).

Ayrıca yine bu sistemde suçluların topluluk içerisinde olmaları nedeniyle en azılı suçlunun etkisi altında kalınması, ilk kez suç işleyenlerin kişinin bu nedenle tekrar suç işlemeye meyilli olması, cezaevi yönetiminin topluluk içindeki bütün suçlulara aynı gözle bakması ile iyiyi ve kötüyü birbirinden ayırt edememesi, suçluların kendi sorunlarını sıkıntılarını birbirine anlatmaları nedeniyle cezanın ıslahı mümkün olamamakta, tahliye sonrası hükümlülerin, topluma uyumda sıkıntı yaşamalarıdır (Gökçen, 2002:58-59).

2.2.2.2. Philadelphia ya da Pennsylvania Sistemi

Amerika'da 1774 yılında yayımlanan Hürriyet Beyannamesi'nin ardından Pennsylvania eyaletinde Sheriff Howard'ın öncülüğünde, hayırsever kurumlar ve Protestanların destekleriyle hapisaneler açıldı. Hapishanelerin çok kötü ortamlar olduğunu söyleyen Howard, birçok suçlunun özellikle tifo hastalından öldüğünü söylemiş ve bu günkü modern hapishanelerin kuruluşuna öncülük etmiştir (Saygılı, 2004:185).

Bu sistemde işlediği suçu düşünmesi için hücresinde gece gündüz tek başına kalan suçlunun çalışma hakkı yoktur. Bu sistemin amacı; suçlunun toplu halde infaz edilmesi sırasındaki olumsuzlukları gidermek ve suçlunun işlediği suçun kötülüğünü düşünmeye sevk etmektir (Siegel, 2010: 20).

1818 yılında Pittsburg'da açılan ve Pensilvanya sistemin uygulandığı en büyük cezaevi Batı Cezaevidir. Ancak yapılan itirazlar neticesinde, 1833 yılında yıkılmıştır. 1829 yılında Philadelphia Cezaevi Vakfının girişimleri ile Philadelphia yakınlarında açılan The Eastern (Doğu) Cezaevinde, farklı bir mimari denenmiş yıldız şeklinde kanat binalar yapılmıştır (Demirbaş, 2005:118-120).

Pensilvanya sistemi, katı kurallardan oluşması nedeniyle caydırıcılığı arttırması, ilk kez suç işleyenlerin diğer diğer suçlularla görüşmemesi cezaevini suç okulu olmaktan çıkararak uslanmayı kolaylaştırdığı ifade edilmektedir (Artuk,vd,2003:78-79).

2.2.2.3. Auburn Sistemi

1816 yılında Amerika’da, Pennsylvania sisteminde hükümlülerin psikolojilerinin bozulması ile birlikte, Auburn uygulanmaya başlanmıştır. Bu sistemde suçlular gündüzleri çalışır geceleri ise tek başına hücrelerde kalır. “Birleşik sistemde” denilen ve beş katlı bir zemin üzerine inşa edilen Auburn sisteminde üç grup vardı. Birinci grup hapishane kurallarını ihlal ettiği için hücre cezası alanlar, ikinci grup nadiren birlikte olmalarına izin verilen grup, üçüncü grup ise birlikte yiyip içip çalışan gruptur. Bu üç grupta geceleri ayrı hücrelerde kalırlar ve gece ve gündüz asla konuşmazlar. Sessizlik bu hapishane sisteminin anahtarıdır (Siegel, 2010:21).

Bu Sistemin sağladığı avantajlar; suçluların toplu halde çalışması ile çalışma düzeninin sağlanması, bu sayede giderlerin azalması, konuşma yasağı ile suçluların birbirlerini kötü yönde etkilememesi, suçlular arası, eşcinselliğin önüne geçilmesi ve bu sistem için kurulan cezaevlerinin inşasının ekonomik olmasıdır (Artuk, vd, 2003:78-79).

Sistemin dezavantajları olarak ise suçluların toplu halde çalışma esnasında konuşmalarının engellenmesinin zor olması, böyle bir engelleme için fazla sayıda personel ve masraf gerektirmesi, suçlunun sosyal hayata uyumunu sağlamak için gerekli şartlara tabi tutulması olsa da gerçek hayatta uygulaması görülmeyen yaptırımların suçlunun sosyal hayata uyumunu imkânsız kılacağı vurgulanmıştır (Centel, 2004:43).

2.2.2.4. İrlanda Sistemi

1840 yılında uygulanmaya başlanan bu sistemde suçlular cezalarının bir kısmını Pennsylvania ve Auburn sisteminde katı kurallar ile ceza çeken suçlular cezanın son safhasında yumuşatılmış ceza sistemi olan İrlanda sistemine geçilirdi.

Pek çok ülkede 19. yüzyılın sonundan uygulanan İrlanda sisteminde bütün ülkeler için geçerli, ortak esasları belirlemek mümkün değildir (Gökçen, 2002:66).

2.2.2.5.Yeni Sistem

Suçlunun topluma uyumunu ve kendi kendini kontrolü üzerine kurulmuş bu sistemde uzmanlar tarafından bilimsel esaslara dayanarak uygulanan ve infaz sisteminde ileri seviye ile ifade edilen ve suçluların geceleri tecritte tek başlarına kalmaları, gündüzde ise hür insanların yaşamlarına benzer bir planlama sistemine dayanmaktadır. Bu sistemde cezanın gerçek anlamda bireyselleşmesi sağlanarak, kişinin aldığı cezanın infazında suçlu en başından kişiliğini bir temele oturtmaktadır (Dönmezer, Erman, 1997:629-630).

2.2.3.Türkiye’de Ceza İnfaz Kurumlarının Tarihsel Gelişimi

Bu bölüm üç başlık altında; İslam Hukuku, Osmanlı dönemi ve Cumhuriyet dönemi olarak anlatılacaktır.

2.2.3.1.İslam Hukuk’unda

İslam hukukunda, elde edilen kaynaklara bakıldığında kurumsal yapıda bir hapisane anlayışı mevcut olmamakla birlikte, Hz. Osman dönemine kadar suçlular kuyulara hapsediliyordu. Osmanlı döneminde de İslam hukukunun uygulandığı bir sistemden söz edilmemektedir. Osmanlı devletinin Avrupalılaşıma hareketiyle hapisane kavramı kullanılmaya başlanmıştır. Ta’zir⁵ suçları bakımından padişah ve onun adına bu yetkiyi kullananlar, suçun nitelik ve derecesine göre cezayı belirlemekte ve bu cezalar arasında hapis cezası da bulunmaktadır (Demirbaş, 2005:128).

Hapisane denilen bu geçici tutsaklık yerleri olarak bilinse de İslam Din’inde ilk hapisane Hz. Ali tarafından yaptırılmıştır. Nafi ismi verilen bu yapılara borcunu ödemeyenler hapsedilmektedir. Güvenlik bakımından zayıf olan bu yapılar yerine Mehis adı verilen daha güvenli yapılar inşa edilmiştir (Atar, 1979:78).

⁵ Ta’zir: hakkında ayet ve hadis gereği herhangi bir hükmün bulunmadığı, ceza takdirinin hâkime bırakıldığı suçlar

Hapishane adı altında olan bu yapılarda istisnalar dışında hürriyeti bağlayıcı ceza olmamıştır. Tutukevleri ise kişinin cezasının infazına kadar kaçmalarını engellemek ya da borçluların borçlarını ödemesi için inşa edilen yapılardır.

2.2.3.2.Osmanlı Döneminde

Osmanlı Devletinde Farsçada karanlık, sıkıntılı, anlamına gelen zindan kelimesi hapishane olarak kullanılırdı. Bunların haricinde zindan olarak kullanılmaya müsait devlet dairelerinin bodrum katları, tersanelerin belli bölümleri, kadınlar için imamların, muhtarların ve hatta kadın gardiyanların evleri sarayların bazı bölümleri kullanılmıştır (Karaca, 2010:154).

Hapishane olarak genellikle kale burçları da kullanılmaktadır. İstanbul'daki Yedikule, Eminönü'ndeki Baba Cafer ve Kasımpaşa'daki Tersane bunlara birer örnek teşkil eder. Subaşının kontrolünde olan bu yerler, hayırseverler tarafından yapılan yardımlarla bakılırdı (Şen, 2007: 39-42).

Sultanahmet'te bulunan İbrahim Paşa Sarayı'nın bir kısmında II. Mahmut döneminde Mehterhane olarak kullanılan "Hapishane-i Umumi" kurulmuştur. Yine bu dönemde "kanunsuz suç ve ceza olmaz" ilkesi ile devlet tarafından önemsenen ilk ceza yasası 1840 yılında, "Ceza Kanunname-i Hümayunu" çıkartılmıştır. Kürek cezası kalebentlik⁶ ve hapis cezaları 1858'deki ceza yasasıyla beraber hürriyeti bağlayıcı cezalar olduğu kabul edilmiştir. Yine bu dönemde cünha⁷ kapsamında, yaralama ve zina suçları ile cinayet, vurma, hırsızlık gibi suçlar alınarak bir hafta ile üç yıla kadar hapis cezasına çarptırılmışlardır (Şen, 2007: 45-49).

Osmanlı döneminde Meşrutiyetin ilanıyla beraber bir de genel af kanunu çıkartılarak hapishanelerdeki mahkûm sayısında önemli bir azalma yaşansa da, bu dönemde yaşanan 31 Mart ayaklanması sonucunda tutuklu ve hükümlü sayısında tekrar bir artış yaşanmıştır (Şen, 2007: 45-49).

"Hapishaneler İdaresi" ise Dâhiliye Nazırı Halil Bey'in II. Meşrutiyet döneminde cezaevleri için sunduğu öneri sonucunda kurulmuştur. Cezaevleri ile ilgili

⁶ Kalebentlik: Geçmişte siyasi suçluların hapis ve sürgün cezalarının birleştirilmesi. Cezaya çarptırılan suçlunun, uzak bir yerde bulunan bir kaleye kapatılması anlamına gelir.

⁷ Cünha: Kabahatten ağır ve cinayetten hafif olan suç(www.tdk.gov.tr erişim tarihi: 27/03/2017)

ilk kurumsal adım bu idareye “Merbani-i Emriye ve Hapishaneler İdaresi” adı verilmiştir (Şen, 2007: 45-49).

1911 yılında ise cezaevlerinin mevcut bütçesinin düzenlemek için bir çalışma yapılmış ve bu çalışma ile marangozluk, doğramacılık, kunduracılık, makine ile fanila ya da çorap imal işlerinde çalıştırılmalarına yönelik kararlar alınmıştır. Edirne valisi tarafından yazılan bir gelişme sonuç rapor da ise “Edirne Hapishanesinde çalışır durumda çorap, eteklik ve fanila imalatı yapan 14 makine mevcuttur. Bu makineler sayesinde elde edilecek tüm kâr ile ipliğimizi de kendimizin üretebileceği bir iplik fabrikası kurmak düşüncesindeyiz. Üretilen malı yıkayan, ütöleyen, kalıplayan ve boyamaktan sorumlu olan kişiler de yine mahkûmlardır. Mahkûmların ücretleri ise yaptıkları işin derecesine göre değişmektedir” denilmektedir (Şen, 2007: 60).

Rapordan anlaşılacağı üzere Meşrutiyetin ilanı ile birlikte hapishane yaşamında önemli değişimler göze çarpmakta ve mahkûmların meslek sahibi olmaları ve mahkûm ailelerinin geçiminin mahkûmun çalışmasından alınan maaş ile karşılandığı bilgisi raporun en önemli kısmıdır.

2.2.3.3.Cumhuriyet Döneminde

Cumhuriyet döneminde 1926 yılında yürürlüğe giren 765 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun infaz ve cezaevi konuları ilgili köklü değişik yapmakta ve yine 1 Haziran 1929 tarihinde İçişleri Bakanlığında, Adalet Bakanlığına devredilmiştir (Çolak, Altun, 2008:13).

24.12.1931 tarihinde Adliye müfettişleri Fuat ve Ferit Beyler tarafından Karadeniz sahillerindeki hapishanelerle, İzmir, Adana, Konya ve İstanbul'da bulunan cezaevleri ile ilgili bir rapor hazırlanmış, hapishaneler konusunda ne yapması gerektiğini ortaya koyabilmek adına incelemede bulunmuştur. Bu rapora göre (Demirbaş, 2005: 137);

- “Binalardan bir kısmı mahsus suretle cezaevi olarak inşa edilmiş bulunmakla beraber, hiçbir cezanın, günün telakki ve prensipleri dairesinde infazına elverişli değildir; bunların tamamı koğuşlardan ibarettir ve hücre yoktur.”

- “Binalar en iptidai hijyen icaplarından dahi mahrumdur; müsait avluya sahip bulunmadıklarından, teneffüs saatleri katiyen değerlendirilmemektedir. Esasen koşullar da, yapıları itibariyle, güneşten tamamen mahrumdurlar; havalandırma ve ısıtma tesisatı mevcut değildir; ocak ve mutfak tertibatının bulunmaması yüzünden, mahpuslar yemeklerini koşullarda mangallar üzerinde pişirmektedirler. Koşullar akşam 17’den sabah 7’ye kadar kapalı tutulduğundan, def’i tabii koşullarda bulunan tenekelere yapılmaktadır; esasen mevcut helâların vaziyeti de pek kötüdür.”
- “Mahpusların getirdikleri şahsi eşyalar yatakların yanında, sandıkların içinde, koşulları doldurmakta ve temizliği güçleştirmektedir.”
- “Hükümlülerin sınıflandırması bir yana, küçükleri büyüklerden, mevküfları mahkûmlardan ayırmak dahi mümkün olmamaktadır. Kadınlara mahsus cezaevi hemen hemen yok gibidir.”
- “Hemen hemen hiçbir müessesede ziyaret ve görüşme mahalli yoktur.”
- “Binaların bu gayri müsait durumu mahpusların çalışmasını da imkânsız kılmaktadır.”
- “Hapishaneler personel noktasından daha derin bir mazhariyetsizlik içindedirler.”

Rapor şu cümlelerle son bulmaktadır: “...Hapishanelerimizin bugünkü vaziyetleri ise, adaleti temin değil, adaletsizliği tevlit etmektedir” (Demirbaş, 2005: 137). Raporda savaş halinin uzun süre devam etmiş olması ile ülkenin içinde bulunduğu imkânsızlıkların hapishane koşullarını olumsuz etkilediği belirtilmektedir.

1936 yılında çalışma esasına dayalı ilk cezaevi İmralı adasında açılmıştır. 1941 tarihli ve 243 maddeden oluşan Ceza ve Tevkifevleri Nizamnamesi’ nin yürürlüğe girmesiyle mahkemelerin bulunduğu yerlerde Ceza ve Tevkifevleri, Adalet Bakanlığınca belirlenen yerlerde ise mıntıka cezaevi ve çocuk ceza ve ıslahevi kurulacağı belirtilmiştir. Ayrıca bu nizamnamede cezaevi memurları ve hükümlülerin hangi ceza evlerinde yer alacağına dair açıklamalar da yer almaktadır (Şen, 2007: 86).

1950 yılından itibaren A, A1, A2, A3, B ve C tipi cezaevleri, 1970 yılından sonra E Tipi, 350 kişilik özel tip, K1, K2, 1980 yılından sonra, 500 kişilik özel tip, 2000 yılında ise F tipi olarak isimlendirilen cezaevleri yapılmaya başlanmıştır (Öztosun, 2002: 59).

2.3.Türkiye’de Ceza İnfaz Kurumu Türleri

Ceza infazının gerçekleştirildiği kurumlar; kapalı ceza infaz kurumu, açık ceza infaz kurumu ve çocuk eğitimevi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Kapalı ceza infaz kurumu da; yüksek güvenlikli kapalı ceza infaz kurumu, kadın kapalı ceza infaz kurumu, çocuk kapalı ceza infaz kurumu, gençlik kapalı ceza infaz kurumu olarak ayrılmaktadır. Ülkemizde 13/01/2017 tarihi itibariyle; 292 kapalı ceza infaz kurumu, 70 müstakil açık ceza infaz kurumu, 2 çocuk eğitimevi, 8 kadın kapalı, 4 kadın Açık, 6 çocuk kapalı ceza infaz kurumu olmak üzere; toplam 382 ceza infaz kurumu bulunmakta olup, bu kurumların kapasitesi 202.675 Kişiliktir. Yine ülkemizde 11/04/2017 tarihi itibariyle 134.235 hükümlü, 83.037 tutuklu olmak üzere cezaevlerinde toplam: 217.272 kişi bulunmaktadır(C.T.E. istatistik Bürosu). 5275 sayılı Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanununun 18.maddesi uyarınca akıl hastalığı dışında ruhsal rahatsızlıkları bulunan hükümlüler için Adana, Elazığ, Manisa ve Samsun E-Tipi ceza infaz kurumlarında oluşturulan üniteler cezalarını infaz etmektedirler (www.cte.adalet.gov.tr).

2.3.1. Kapalı Ceza İnfaz Kurumları

Kapalı kurumlar iç ve dış güvenlik görevlileri bulunan, firara karşı teknik, mekanik, elektronik veya fizikî engellerle donatılmış, oda ve koridor kapıları kapalı tutulan, ancak mevzuatın belirttiği hâllerde aynı oda dışındaki hükümlüler arasında ve dış çevre ile temasın olanaklı bulunduğu yerlerdir. Kapalı cezaevi yeterli düzeyde güvenlik sağlanmış ve hükümlünün gereksinimine göre bireysel, grup hâlinde veya toplu olarak iyileştirme yöntemlerinin uygulanabileceği tesislerdir (Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun, Madde 8).

2.3.2. Yüksek Güvenlikli Kapalı Ceza İnfaz Kurumları

Yüksek güvenlikli kapalı kurumlar iç ve dış güvenlik görevlilerine sahip, firara karşı teknik ve fizikî engellerle donatılmış, oda ve koridor kapıları sürekli kapalı tutulan yerlerdir. Mevzuatın belirttiği hâllerde aynı oda dışındaki hükümlüler arasında ve dış çevre ile temasların geçerli olduğu sıkı güvenlik rejimine tâbi hükümlülerin bir veya üç kişilik odalarda barındırıldıkları tesislerdir (Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun, Madde 9).

2.3.3. Kadın Kapalı Ceza İnfaz Kurumları

Kadın kapalı ceza infaz kurumları, kadın hükümlülerin hapis cezalarının infaz edildiği 5275 sayılı Kanunun 8 ve 9 uncu, Tüzüğün 10 ve 11 inci maddelerine göre kurulmuştur. Bu kurumlarda iç güvenlik görevlileri kadınlardan oluşturulur. Bu amaçla kurulmuş kurumların ihtiyacı karşılama bakımından yetersiz olması hâlinde, kadın hükümlülerin hapis cezaları diğer kurumların, erkek hükümlülerin kaldığı bölümlerle bağlantısı olmayan bölümlerde gerçekleştirilir (Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun, Madde 10).

2.3.4. Çocuk Kapalı Ceza İnfaz Kurumları

Çocuk hükümlüler ya da çocuk eğitim evlerinden disiplin veya diğer nedenlerle kapalı kurumlara nakillerine karar verilen çocukların barındırıldıkları ve firara karşı engelleri olan iç ve dış güvenlik görevlileri bulunan, eğitim ve öğretime dayalı kurumlardır. 12-18 yaş grubu çocuklar, cinsiyetleri ve fiziki gelişimleri göz önüne alınarak bu kurumların ayrı ayrı bölmelerinde barındırılırlar (Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun, Madde 11).

2.3.5. Gençlik Kapalı Ceza İnfaz Kurumları

Gençlik kapalı ceza infaz kurumları, cezanın infazına başlandığı tarihte 18 yaşını bitirmiş olup da 21 yaşını doldurmamış genç hükümlülerin cezalarını çektikleri, eğitim ve öğretim esasına dayalı, firara karşı engelleri olan, iç ve dış güvenlik görevlileri

bulunan kurumlardır (Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun, Madde 12).

2.3.6. Açık Ceza İnfaz Kurumları

Açık ceza infaz kurumları, hükümlülerin iyileştirilmelerinde, çalıştırılmaları ve meslek edindirilmelerine öncelik verilen, firara karşı engelleri ve dış güvenlik görevlisi bulunmayan, güvenlik bakımından kurum görevlilerinin gözetim ve denetimi ile yetinilen kurumlardır (Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun, Madde 14). Açık kurumlar, ihtiyaca göre ayrıca;

a) Kadın açık ceza infaz kurumları,

b) Gençlik açık ceza infaz kurumları şeklinde kurulabilir.

2.3.7. Çocuk Eğitimevleri

Çocuk hükümlüler hakkında verilen cezaların, hükümlülerin eğitilmeleri, meslek edinmeleri ve yeniden toplumla bütünleştirilmeleri amaçları güdülerek yerine getirildiği tesislerdir. Bu kurumlarda firara karşı engel bulundurulmaz; kurum güvenliği iç güvenlik görevlilerinin gözetim ve sorumluluğunda sağlanır. Kurum içinde veya dışında herhangi bir eğitim ve öğretim programına devam eden ve on sekiz yaşını dolduran çocukların, eğitim ve öğretimlerini tamamlayabilmeleri bakımından yirmi bir yaşını bitirinceye kadar bu tesislerde kalmalarına izin verilebilir. Çocuk eğitim evlerinde 12-18 yaş arası çocuklar bulunur. Burada çocuklar kurumun dışına eğitimlerini devam ettirmektedirler (Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkında Kanun, Madde 15).

2.4.İşyurtları Nedir?

İşyurtları kurumsal olarak 1997 yılında yürürlüğe giren 4301 sayılı Kanunla kurulmuştur. Bu kanuna göre işyurdu kavramı; “hükümlü ve tutukluların meslek ve sanatlarını koruyup geliştirmek veya bunlara bir meslek ve sanat öğretmek suretiyle üretilen ekonomik değerleri pazarlamak için ceza infaz kurumları ile tutukevleri bünyesinde oluşturulan tesis, atölye ve benzeri üniteleri ifade etmektedir.”

Bu anlamda 1997 yılında kurulan işyurtları sistemi ile ceza infaz kurumlarımız birer meslek eğitim merkezi birer rehabilitasyon merkezi gibi çalışmaktadır (http://www.iydb.adalet.gov.tr/dokumanlar/performans_programlari/PerformansProgrami2017.pdf Erişim Tarihi:23/03/2017).

2.5.İş Yurtlarının Amaçları

Ceza infaz kurumlarımızda yürütülen işyurtları çalışmalarının temel amacı; meslek sahibi olan hükümlü ve tutukluların sahip oldukları meslek ve sanatı koruyup geliştirmek, meslek sahibi olmayan hükümlü ve tutukluların meslek ve sanat öğrenmelerini sağlamaktır.

Hükümlülerin ceza infaz kurumlarından tahliye olduktan sonra iş bulabilmeleri veya kendi işlerini kurabilmeleri amacıyla; hükümlülerin geçmişte aldıkları eğitim, bireysel becerileri ve istekleri, tahliye olduktan sonra yaşayacakları yerdeki istihdam olanakları dikkate alınarak mesleki ihtiyaç değerlendirmeleri yapılmakta, bu değerlendirme kapsamında hükümlüler meslek kurslarına yönlendirilmektedir. Ceza infaz kurumlarında sürdürülen meslek edindirme kursları Milli Eğitim Bakanlığı Halk Eğitim Müdürlükleri ve Türkiye İş Kurumu tarafından gerçekleştirilmektedir. Hükümlüler meslek edindirme kursları tarafından kendilerine verilen teorik eğitimi işyurtlarında çalışarak pratiğe dönüştürmektedir

(http://www.iydb.adalet.gov.tr/dokumanlar/performans_programlari/PerformansProgrami2017.pdf Erişim Tarihi:23/03/2017).

2.6.İş Yurtlarında Hükümlülerin Çalıştırılması

Modern ceza infaz kurumlarının ortaya çıkmasıyla beraber hükümlü ve tutuklu çalıştırılması hususu, toplumsal yapıyla bağlantılı olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde hemen hemen her ülkede hükümlülerin ve tutukluların çalıştırılması o toplumun toplumsal ve kültürel özellikleriyle beraber ele alınmaktadır.

01 Haziran 2005 tarihli Ceza ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı Hakkındaki Kanununda; “ Kurum hekimi tarafından ruhsal ve bedensel olarak sağlıklı olduğu

belirlenen meslek sahibi olan istekliler, kurum imkânları ölçüsünde belirlenen ücret karşılığında atölye ya da iş yurtlarında çalıştırılabilirler, ”İfadesine yer verilmektedir (Erdoğan, 2001: 316)

Adalet Bakanlığı'nın yönetmeliklerinde belirtildiği üzere; “zorunluluk ilkeleri de göz önünde tutularak, yerel mülki amir ve personelin işbirliği ile tüm kamu kuruluşları, belediye, bankalar, fabrikalar, çeşitli kooperatif ve işletmeler, yatırımcı diğer kuruluşlar, müdür ve yetkililerin katılacağı toplantılar yapıp, kamu ve özel sektöre ait kuruluşlardan hangilerinde hükümlü çalışabileceğinin tespit olunması, çalışma protokollerinin tasvip için bakanlığa gönderilmesi lüzumu, savcılıklara ve ceza infaz kurumu ve işyurdu yöneticilerine ve ayrıca mülki amirliklere sunulmuştur (Bardak, 1996:40).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS, PERFORMANS YÖNETİMİ KAVRAMLARI VE TARİHÇESİ

Çalışmanın birinci bölümünde performans, performans yönetimi ve performans değerlendirmesiyle ilgili temel kavramların tanımları yapılmış Dünyada ve Türkiye de performans yönetimi kavramının tarihsel gelişimi hakkında açıklamalarda bulunulmuş ve etik teorilerden bahsedilmiştir.

3.1.PERFORMANS NEDİR?

İşletmelerin kuruluş amaçlarına bakıldığında öncelikli görevlerinin, toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmektir. Ayrıca işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri de buna bağlıdır. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için, maddi üretim unsurları yanında, nitelikli insan gücüne de ihtiyaç duyarlar. İşletmelerde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri de, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesidir (Çalık, 2003: 7).

Performans kelimesi Fransızca “performance” kelimesinden dilimize girmiş ve Başarım anlamına gelmekte ve bu tanıma göre performans ,”1) Elde edilen başarı, 2) Herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, 3) kişinin yapabileceği en iyi derece, 4) herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı” şeklinde tanımlar yapılmıştır (www.tdk.gov.tr , Erişim tarihi:26.01.2017).

Bingöl, (1990:170)’e göre performans tanımı; “bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin kendisine düşen görevi etkin bir biçimde tamamlamasıdır. İşlevsel açıdan ele alındığında ise, verilen görev kişi ile ilgili olmak kaydıyla, görevin gereği olarak önceden belirlenen hedefleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın ne ölçüde gerçekleştiğinin belirlenmesidir” diye tanımlamaktadır.

İşletme içinde üst yönetim tarafından temel olarak üç soruya cevap verilerek performans sisteminin uygulanması başlatılmış olur (Özer, 2008; 396-397);

Şu anda neredeyiz? İşletmenin mevcut durumu ve kaynaklarını işletme düzeni içinde performansı bütün yönleriyle incelemektir. İşletmenin mevcut kaynaklarının nasıl kullanıldığına bakılır.

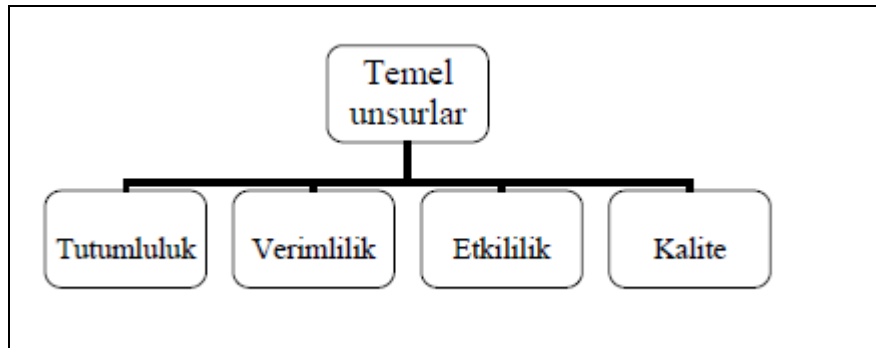
Daha iyi bir seviyeye ulaşılabilir mi? İşletmenin mevcut durumdaki potansiyel gücünün seviyesinin değerlendirilmesi amaçlanır. İşletme bu gücüyle neler elde ettiği veya neler elde edebileceğine bakılır.

Nerede olmalıyız? İşletmenin uzun dönemli potansiyel gücüne yönelik sorular sorulur. İşimiz ve amacımız ne olacak veya ne olmalıdır sorusuna cevap aranmaktadır. İşletmelerde asıl önemli olan performans yönetim sisteminde hedef belirleme sürecidir. İşletmenin şu anki seviyesi belirlenerek gerekli yatırımlarla daha yüksek hedefler gözetilmelidir.

3.2. PERFORMANSIN TEMEL UNSURLARI

Performans kavramı tanımlarına bakıldığında işletmelerin temel amaçlarının en iyi ve en başarılı düzeye ulaşmaktır. İşletmeler, gelecekle ilgili kararlar almak ve geçmiş faaliyetlerini değerlendirmek bir çok performans ölçütü kullanırlar (Birdoğan ve Ustasüleymanoğlu, 2001:70).

Performans bütün yönleri ile ele alındığında performansı oluşturan en önemli unsurların; kalite, verimlilik, tutumluluk ve etkililik olduğu görülmektedir (İşleyen, 2011: 11).



Şekil 1: Performansın Temel Unsurları

3.2.1. Tutumluluk

Performansın unsurlarından tutumluluk, Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımda “tutumlu olma durumu, aşırı harcamadan kaçınan, idareli” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi:03.02.2017).

Literatür tanımlarında ise; belirlenen amaca, en düşük maliyetle ve en uygun zamanda gerçekleştirilmeyi hedefleyen tutumluluk; performansın unsurları arasında zamanla yaşanan değişikliklere rağmen değişmeyen ve önemini yitirmeyen bir unsurdur (Özer, 1997: 74-77).

Ekonomiklik olarak da tanımlanan tutumluluk unsurunu Kubalı, (1999:37); “amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olandan fazlasını harcamamak” olarak ifade ederken; Falay, (1997:21) “tasarruflu olmak, ekonomik davranmak, kaynakların israf edilmemesi ve üretim ölçeklerinin göz önünde tutulması” olarak ifade etmektedir.

Tutarlılık unsuru, diğer performans unsurlarında olduğu gibi kuruluş için bir amaç değil, araç olmakta, sahip olunan üretim kaynaklarının, uygun yer ve zamanda, uygun maliyetle elde edilmesi anlamını taşır (Köseoğlu, 2004: 640).

3.2.2. Verimlilik

Performansın unsurlarından ikinci sırada bulunan verimlilik, Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımda “verimli olma durumu, yatırılmış sermayenin bir kuruluşun veya bir yatırımın gelir sağlayabilme “ olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi:03.02.2017).

Literatür tanımlarında ise;

Verim, kaynaklardan yararlanma düzeyini ya da bu kaynakların nasıl kullanıldığını ölçen bir kavramdır. İşletmenin çıktıları ile değil, girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir (Akal, 2005: 39).

Verimlilik kavramına günümüzde büyük önem verilmekte ve birçok alanlarda verimliliğin belirlenmesi, ölçülmesi ve değerlendirilmesi konularında çeşitli çalışmalar yapılmaktadır (Köseoğlu, 2006, s.22).

Bir işletmenin verimliliği üretilen mal ve hizmetlerle (çıktıları) ve bunları üretmek için kullanılan kaynakları (girdiler) arasındaki ilişkide yatar. Çıktılar ile girdiler arasında bağıntı kuran genel bir fikirdir. Verimlilik, bir işletmede neyin ne kadarla üretildiğini ya da parasal ölçütlerle gösteren bir orandır (Akal, 1995:32)

Verimlilik; üretkenlik veya produktivite, yani en basit tanımı ile çıktının girdiye oranıdır (Tarım, 2001, s.11).

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Bir faaliyetin verimli sayılabilmesi için;

Aynı girdi ile daha fazla çıktı alınmasını,

Aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesini gerektirir (Şentürk, 2004: 11).

Sonuç olarak verimliliğin amacı çok çalışma değil, daha verimli çalışmadır. Verimlilik; işletmeyi büyütürken emeğin önemini arttırma veya hızlandırma olmayıp; yönetim açısından çalışma şartlarının iyileştirilmesi, işin sıkıcılığı ve yoruculuğunu ortadan kaldırılması, çalışanın daha çok verimli çalışmasının sağlanması gibi amaçları gerçekleştirmektir (Acar, 2002:60).

3.2.3. Etkililik

Performansın unsurlarından üçüncü sırada bulunan etkililik, Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımda “Etkili olma durumu, tesirlilik” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi:03.02.2017).

Literatür tanımlarında ise;

Etkililik kavramı dilimize İngilizce (effectiveness) teriminin karşılığı olarak geçmiş, farklı yazarlar tarafından etkinlik ya da etkenlik olarak da dilimize çevrilmiştir (Özer, 1997: 87).

Etkililik kavramı, işletmenin amaçladığı faaliyetlerin ne kadarını gerçekleştirdiğini göstermektedir (Atakan vd, 1997: 12).

Kubalı, (1999: 39)'ya göre stratejik hedeflere ulaşma derecesini belirleyen bir performans unsuru iken,

Falay, (1997: 20-21)'a göre; işletmenin stratejik amaçlarına ya da faaliyetlerine en az maliyetle varmak demektir.

Etkililik, İşletmenin stratejik hedeflerin ne kadarını başardığı ile ilgili olduğu için stratejik hedeflerin olumsuz ve beklenmedik etkilerinin olduğu durumlarda ise etkililik, olumlu ve olumsuz sonuçlara göre yargılanacaktır (Köseoğlu, 2006: 217).

3.2.4.Kalite

Performansın unsurlarından dördüncü sırada bulunan kalite, Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımda “Nitelik, bir şeyin nasıl olduğunu belirten onu başka şeylerden ayıran özellik, vasıf,” olarak tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi:03.02.2017).

Literatür tanımlarında ise;

Kalite kavramı dilimize Fransızca (qualite) teriminin karşılığı olarak geçmiş, farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır.

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, mal ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece örgütlerin kamusal sorumluluklarını da olumlu gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur (Akal, 2000:28).

En genel tanım olarak kalite; işletmelerin sunduğu hizmet ya da ürünün, kullanıcının isteklerin ve gereksinimleri doğrultusunda, hizmetlerin ve ürünlerin teknik şartlara uygunluğunu belirleme ve hatasız olma derecesinin göstergesidir (Akal, 2000: 50).

Kalite, asıl amacı kar sağlamak olan işletmelere yönelik bir kavram olarak algılansa da öğrenen, verilenle yetinmeyen, beklentileri olan tüketiciler karşısında ürün ya da hizmet üreten, kar amacı olan ya da olmayan her türlü organizasyona uygulanabilir (Bozkurt, 1995:171).

3.3.PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ NEDİR? TARİHSEL GELİŞİMİ

3.3.1. Performans Yönetimi Nedir?

Performans yönetimi tanımı ile ilgili literatür taraması yapıldığında performans yönetimi tanımının bir çok farklı şekilde yapıldığı ve bu tanımlar üzerinde bir mutabakata varılamadığı görülmektedir.

Performans yönetimi; kurumda başarının elde edilebilmesi için her çalışanın, birimin ve süreçlerin performansının değerlendirilmesi ve performansların geliştirilmesi için alınması gereken tedbirlerin belirlenerek uygulanmasıdır. Kısaca, işletmenin istenen amaçlara yöneltmek için işletmenin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Barutçugil, 2002: 181).

Bireyin, grubun ya da kurumun önceden belirlenen hedeflerine ulaşması için belirlenen stratejilerinin ve kaynaklarının kuruma geri dönüşümünün ölçülmesini sağlayan sistemler bütünüdür. Buradaki en önemli ve aktif kaynak, insan kaynağıdır. İnsan kaynağının kuruma geri dönüşümünün ölçülmesi performans yönetimini doğurmuştur. Performans yönetimi, bireylerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak motive ederken; bireysel, takım ve kurumsal çalışmalarından daha iyi sonuç alabilmek için üzerinde anlaşmaya varılmış değerlendirmeler, ölçümler, standartlar, geri bildirim, ödüllendirme ve hatta cezalandırma aşamalarından oluşan bir yönetim sistemi imkânı sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 123-126)

İşletmenin hedeflerinin neler olduğu, şuanda ne yapmak gerektiği, çalışanların yaptığı işin kurumun performansına katkısının ne olduğunun kavranması, kendilerinden

ne beklenildiğinin bilincinde olup, ulaşılmak istenilen hedefler için ellerinden geleni yapmaları performans yönetim sisteminin temel prensibidir (Halis ve Tekinkuş, 2003: 169).

Performans yönetiminin iyi planlanması ve sistemli olarak uygulanması işletmelere oldukça fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasına ve bunların düzeltilmesine, Yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin artmasına, çalışanlarının daha yakından tanınmasına hatta çalışanlara yetki devredilmesine imkân sağlamak iyi performans yönetimi uygulaması ile gerçekleşmektedir. Çalışanlara değerlendirme sonuçları ve geri bildirim aktarımı yine etkin bir performans yönetimi ile aktarılması mümkün olmaktadır. Böylece, performans değerlendirme ve ölçme, organizasyonda mikro ve makro düzeyde verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır (Özer, 2013: 39).

Çalışanlar tarafından cevaplanabilecek, “Benden ne beklenmektedir?”, “Nasıl yapıyorum?”, “Gelecekte ne yapmam gerekir?”, “Daha iyisine ihtiyaç duyduğumda nelere yardım ederim?” tarzında sorular, işletme içinde, performansı istenen boyutlarda gerçekleştirilebilmek için nesnel ölçütler sunar (Kuruçayır ve Eroğlu,2005:133).

3.3.2. Dünya’da Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İnsanoğlunun varoluşundan beri, insanların kendi konumu belirleyebilmek için bütün nesnelere ve olayları değerlendirmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında, performans kavramının ortaya çıkışı yönetim kavramı kadar eskidir (Göksel, 2011:33).

Performans Yönetimi ile ilgili literatürün iki ana bölümden oluştuğu görülmektedir. Birinci bölüm 1880’lerin sonlarından 1980’lere kadarki dönemi kapsamaktadır. İkinci bölüm ise 1980’lerden günümüze kadar uzanmaktadır (Özutku, 2010:36-37).

İşletmelerde kullanılmaya başlanması ise; F. Taylor ’un öncülük ettiği iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucunda performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Uyargil, 2013:2).

1960’larda Japonya’da geniş bir uygulama alanı bulan, Deming ve Juran’ ın TKY (Toplam Kalite Yönetimi) felsefesi, ABD’ de yerleşmeye başlamış ve 1980’lerde

yaygınlaşmıştır. Bu dönemde performans sistemine çalışanlar da dahil edilmiştir (Özutku, 2010:38).

1980'lerde ise performans yönetimi uygulamaları başladığında, daha önce uygulanan yetenek değerlendirme ve hedeflerle yönetimden kaynaklanan olumsuz tepkiler görülmüştür. Yine bu dönemde yoğunlaşan pazar ekonomisi ve girişimci kültürün etkisi ile işletmeler rekabet avantajı değer yaratma ve kaynakları daha iyi kullanma üzerinde yoğunlaşmıştır. Özellikle global rekabet ve durgunluk yüzünden performans yönetiminin önemi artmaya başlamıştır. Performans yönetimi, İnsan kaynakları yönetiminin doğuşuna büyük katkıda sağlamıştır. Performans yönetimi günümüzde işletmeler için yönetim performansı içinde iyi bir ölçü olmuştur (Öztürk, 2006:39-43).

Yine 1980'li yıllarda ortaya çıkan "Yeni Kamu İşletmeciliği" yaklaşımı, kamu yönetiminde performans yönetiminin gelişmesinde kilit aşamalarından birisini oluşturmaktadır. Yeni kamu işletmeciliğinin kurucularından sayılan Hood (1995)'a göre, bu yaklaşım iki ana kısım altında incelenmektedir. Birinci kısım, kamu ve özel sektör arasındaki farklılıkları azaltmak iken, ikinci kısım ise, gelişen olaylar açısından duyulan sorumluluğun, sonuçlar açısından hesap verme ilkesi ile değiştirmektir. Performansa dayalı yönetim anlayışı ise bu iki unsurun kesişim noktasından oluşmaktadır (Köseoğlu, 2007: 45).

1990'larda finansal olmayan performans göstergelerinin de sayısallaştırılıp anlamlı hale getirilerek performans sistemine dahil edilmiştir. 2000'li yıllarda, işletmeler teknolojinin etkisiyle performans ölçümünde teknolojiden daha fazla yararlanmaya başlamışlardır (Özutku, 2010:38).

Yine 2000'li yıllarda daha çok performansın tanımı, işlevleri, kavramsal boyutları ve değerlendirilecek kaynakları üzerinde durulmuştur. Geçmiş yıllarda muhasebe bölümlerinin bütçeleme ve planlama çalışmaları için kullanılan performans yönetimi, günümüzde ise bunlara ek olarak stratejik karar verme ve öngörü de bulunmaktadır (Schiff, 2009:78).

3.3.3. Türkiye’de Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Ülkemizde performans yönetimi sisteminin 1970 yıllarında başladığı görülmektedir. 1970’li yıllardan önce ise; Osmanlı İmparatorluğu’nun son yıllarında yürürlüğe girmiş bulunan 15 Mayıs 1914 tarihli Sicilli Ahvali Memurun Nizamnamesi ile ilk sistematik uygulamaya başlanmıştır. Bu Nizamname, üstler ve yönetici olanlar her altı ayda görüş ve düşüncelerinin taraf tutmadan adilce yazılan, gizli tutulan belgelerdir (Dicle, 1982:126).

Osmanlı döneminde kullanılan tezkiye yerine sicil sözcüğü kullanılmıştır. Her memur için tutulacak özlük dosyası, sicil dosyası ve bir memur cüzdanı bulunması gerekmektedir. Memurların mal beyanları ve müfettişlerin raporları da bu dosyalarında bulunmaktadır. Devlet memurlarının, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma ya da hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde özlük ve sicil dosyaları başlıca dayanak olacaktır (Güvenir, 2000: 13).

Yine, 1990’larda ve 2000’li yılların başlarında pilot uygulama ile bazı kamu kuruluşlarında, dar kapsamlı bazı uygulamalar yapılmıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bu konuda ilk esaslı ve sistematik adım atılmıştır. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarını içine alan ve stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye ilişkin düzenlemeler için 2003 yılında çıkarılan KMYKK’ da bir performans yönetimi sistemi oluşturulması hedeflenmiştir (Efe, 2012:122).

3.3.4. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Her işletme, hedeflediği amaçlara ulaşmak, beklenen çıktılar ve müşteri memnuniyeti ile sağlanmaktadır. Mevcut kaynakları iyi kullandığı sürece, işletmeler istenilen amaca ulaşabilir. Bir işletmenin asıl kaynakları, ürün ve hizmetler, finans, bilgi ve en önemlisi de her işletmenin başarısında temel unsur olan çalışanlarıdır. İşletme ve çalışan performansından olumlu etkilenmesi için, insan kaynakları yönetimini başarılı şekilde oluşturması gerekir (Sikyr, 2013:43).

İşletmelerde çalışanların hem kişisel hem de ekip olarak işletme süreçlerinin ve kendi bilgi ve becerilerinin devamlı olarak gelişmesine yardımcı olacak bir kültür oluşturmak performans yönetimi sisteminin en genel hedefidir (Bilgin, 2003:19).

Performans yönetiminin amaçlarını Armstrong (2006:496);

- Çalışanların daha iyiyi yapmaları için güçlendirme, motive etme ve ödüllendirmek,
- Proaktif bir yönetimle belirlenen amaç ve sorumluluklar için performans kullanmak, çalışanların görev bilincine ulaşmasını sağlamak,
- İşletme amaçlara ulaşmak için odaklanma, kişisel ve grup potansiyelini işletme yararına olacak şekilde artırmak.

Çalışanlar, yönetimin kendilerine; terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda tarafsız olarak eşit davranılmasını isterler. Bu beklentilerin karşılanması performansın değerlendirilmesiyle mümkündür. Performans yönetim sistemleri, adam kayırma ve personel kararlarında öznel yargıyı azaltmak amacıyla geliştirilmiştir (Bingöl, 2006:324)

3.3.5.Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Performans yönetimi, çalışanlardan, işletmenin kendisinden ne beklediğini, yine çalışanların mevcut durumunu, gelişim ve eğitim ihtiyacının belirlenmesini, amirleri ile daha nitelikli bir iletişim kurmasını sağlama yönünde önemli katkılar sağlar (Helvacı, 2002 s.155).

Performans yönetimi sisteminin yararları, sistemin öğelerini oluşturan çalışanlar, yöneticiler ve işletme açısından analiz edilmelidir (Uyargil, 1994: 9).

3.3.5.1.Yöneticiler İçin Yararları

Performans değerlendirme kavramı, yöneticiler tarafından olumsuz şekilde algılansa da, işletme içinde iyi işleyen bir performans yönetiminden yine en fazla yararlanacak olanlar yöneticilerdir.

Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler (Uyargil, 1994: 9);

- Yöneticilerin, planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili rol alması ile yönetsel becerilerini geliştirirler, çalışanların ve birimlerin performansı gelişir, çalışanlarla ilişkiler olumlu hale dönüşür.
- Çalışanların eğitim ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu yönde onlara yardımcı olurlar, çalışanlar değerlendirilirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırlar.
- Çalışanları daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır.

3.3.5.2.Çalışanlar İçin Yararları

İşletmeler performans yönetim sisteminin gerçekten bir bütün olarak uygulandığı anlaşıldığında, çalışanlar açısından önemli bazı özgün yararlarından da söz edilebilir. Böyle bir işletmede (Barutçugil, 2002:128);

- Çalışanlar kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar, kendi performans planlarını tasarlar ve yönetirler, kendilerini sürekli geliştirirler,
- Çalışanlar, planlanan ve gerçekleşen performanslarını gözden geçirerek bir karşılaştırma yaparlar ve kendi performans planı doğrultusunda ilerlemelerini izlerler,
- Çalışanlar, işletme amaçları ile kendi performanslarını ilişkilendirirler,
- Çalışanlar, işin nasıl yapılacağına odaklandıklarından işin nasıl yapılacağına ilişkin beceriler kazanırlar. İşin Sonuçlarının ve yeterliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler.

3.3.5.3.İşletme İçin Yararları

Etkili bir performans yönetim sisteminin işletmelere Barutçugil, (2002:127);

- Yönetimin iş ve işin sonuçları üzerindeki denetimini arttırdığını, çıkabilecek muhtemel problemleri erken belirleme ve önlem alma yeteneğini geliştirdiğini,
- Çalışanların hedefleri ile işletme hedefler arasında bir bağ kurduğunu, bu sayede işe katkıda bulunmuş olma düşüncesinden doğan motivasyon,
- Yönetimin standartlara uygun davranmayı, tarafsız ve ölçülebilir şekilde tanımladığını, sonuçlarla ilgili beklentileri açıkça aktarması, yapıcı ve disiplini sağlayan eylemleri desteklediğini,
- Geri Dönüşleri, yönetimin ölçütlerine göre değil, tarafsız ölçütlere göre verilmesini sağlayan bir sistem yaratacağını,
- İnsan kaynakları yönetim biriminde her çalışanın kayıtlarını tutarak işletme açısından fayda sağlayacağını belirtmek mümkündür.

3.3.6.Performans Yönetim Sisteminin Dezavantajları

Performans yönetiminin yukarıda bahsedilen yararları yanında potansiyel sakıncaları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir (Bulut,2004:79);

- Adil bir performans yönetim sisteminin olmaması çalışanın motivasyonunu bozar, özellikle eleştiriyi kabul etmeyen personel söz konusu olduğunda,
- Çalışanlar, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse yeni performans yönetimi işlemine şüphe ile bakabilir,
- Çalışanlar üzerinde değerlendirme yapan insanlar ya kötü puan vermekten kaçınmakta ya da taraflı ve ırkçı davranışlar sergilemektedir. Bu da ilerde önemli bir sorun olmaktadır.

Yukarıda bahsedilen nedenler, işletmelerin yapısına göre farklılıklar gösterebilir. Her sistem, işletmelerin yapısına göre sakıncalar çıkarabilir, ancak sistemin işletmeye sağladığı fayda daha ağırlıkta ise sakıncalar ortadan kaldırılabilir. İşletmeler için Değişimin kaçınılmaz olduğu dönemlerde, yeni stratejileri ile birlikte sorun çözme odaklarını da geliştirmekte, hedeflenen amaçlar ancak yeni yönetim anlayışı ve beraberindeki yeni sistemlerle gerçekleşir.

3.4.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ NEDİR? TARİHSEL GELİŞİMİ

3.4.1. Performans Değerlendirme Nedir?

Performans değerlendirmesinin kısaca tanımı çalışanların performanslarını değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken yönlerinin belirlenmesi için oluşturulan bir sistemdir. Geniş anlamda tanımı ise çalışanların işe odaklanması, yeteneklerini geliştirmesi ve işletmeye bağlılığının ölçülmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Akal, 2005:47).

Personel yönetimi sürecinin önemli bir aşaması ve işlevi olan performans değerlendirmesi bu sistemin çalışanın eğitiminden istihdamına, kariyeri ve verimliliği gibi birçok değişken üzerinden geri dönüş sağlamaktadır (Arslan, 2005:207).

İşletmeler çalışanlarına ilişkin önemli ve tarafsız karar alabilmek başarılarını ve başarısızlıklarının nedenlerini, yeteneklerinin gelişimlerini sağlamak için performans değerlendirme sistemi kurmak zorundadır. Yine bu değerlendirme çalışanların yeteneklerine göre uygun işe verilmesini ve çalışanın performansını araştıran bir analiz tekniğidir (Fındıkçı, 1999: 298).

3.4.2. Dünya’da Performans Değerlendirme Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel süreç içinde performans değerlendirmenin gelişimine bakıldığında, çok eski kaynaklarda yer almamasına rağmen performans değerlendirmenin, hem bireysel hem de önemli bir konu olduğu ifade edilmektedir. Robert Owen tarafından İskoçya’da bir pamuk imalathanesinde uyguladığı 1800’lü yıllar, sanayide performans değerlendirme uygulamalarının başladığı en yakın tarih olarak kabul edilmektedir. Resmi olarak ise 1813 yılında ABD’nde, savaşla ilgili birimlerde bulunan erkek çalışanların, iş değerlendirmelerinin yapılacağını bildirilmesiyle, performans değerlendirme uygulamalarının başladığı kabul edilmektedir. Örneğin, ABD federal sivil servisinin, devlet memurluğu atamalarında, hızlı ve verimli çalışmaların kıyaslanması olarak bilinen başarıya göre atama ve yükselme sistemini uyguladığı belirtilmektedir (Gök, 2006:41).

Koontz (1971)’a göre, Çin’de MÖ 221-265 döneminde imparatorluk, Wei hanedanının yaptığı işleri değerlemek amacıyla ”İmparator Değerleri” adı altında bir sistemi uygulamıştır. Asırlar sonra, İspanyol rahip Ignatius Loyola (1491-1556) Cizvit tarikatı üyelerinin sorumluluklarını değerlendirmek amacıyla bir performans sistemi kurmuştur (Öztürk, 2009:16).

1900’ lü yıllardan itibaren bilimsel üç dönemden söz edilebilir (Erkut,2004:52);

- Liyakat Takdiri dönemi
- Performans değerlendirme dönemi
- Performans yönetimi dönemi

3.4.2.1 Liyâkat Takdiri Dönemi (1900-1950)

I. Dünya Savaşı sırasında Amerikan Deniz Kuvvetlerinde personel performansının ölçülmesi için “adam adama karşılaştırma” ölçeği kullanılmıştır. Sistem, orduda kıdem ve terfinin kişisel başarıların baz alınarak gerçekleştirilmesini sağlamıştır. 1920 ile 1930 yılları arasında saat başına ücretle çalışan işçilere “liyakat değerlendirme” adı verilen bir sistem uygulanmıştır. Bu uygulamada ücretlerin ölçülü biçimde dağıtılmasına ilişkin bir sistem kurmayı amaçlamıştır. Böylece ilk işçi değerlendirme planları geliştirilmeye başlanmıştır (Ataay, 1990:234).

II. Dünya Savaşı’ndan önce üst düzey yöneticiler, performans değerlendirme uygulamaları dışında bırakılmıştır. II. Dünya Savaşı’ndan önce performans değerlendirmeyi düzenli olarak kullanan örgütlerin oranı ABD’de % 15 dolayında belirlenmiştir. II. Dünya Savaşı sonrasında Liyâkat Takdiri Programları, beyaz yakalılar için de uygulanmıştır.

3.4.2.2. Performans Değerlendirme Dönemi (1950-1980)

1950’lerden başlayarak, yalnızca saat ücretli çalışanlar ve ücret ayarlaması olması durumunda Liyâkat Takdiri ifadesi, kullanılmıştır. Bu ifadenin yerini, zamanla “performans değerlendirme” almıştır (Kaynak, vd. 2000:206)

1950’li yıllarda kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik ölçütleri temel alan teknikler ABD deki işletmelerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra, yönetici ve beyaz yakalı çalışanın, mavi yakalılara oranla performanslarının değerlendirilmesi, daha fazla önem kazanmıştır (Kaynak, vd, 2000:155).

1960’lı yıllarda tarafsız performans değerlendirme modelleri için General Motors ve Black & Decker gibi büyük işletmeler, girişimlerinde bulunmuştur. Yönetim düşünürü P. F. Drucker, “Hedeflere Göre Yönetim” adı altında, performansı hedeflere dayandıran ve performans değerlendirme ile yönetim sistemini bütünleştiren bu modeli geliştirmiştir. ABD’de EEOC, yani “istihdamda fırsat eşitliği komisyonu” oluşturulmuştur. Bu komisyonun hazırladığı yönergeye göre, “çalışanın seçilmesinde ve denemesinde ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların geçerliliklerinin ve

kanıtlanmalarının iş performansına dayandırılması” gerekmiştir (Kaynak, vd, 2000:157).

Bu yönergeye göre, performanslarına göre adayların işe alınmama nedeni, sebeplendirilmiştir. 1970’lerin sonunda oluşan rekabet anlayışı, çalışma koşulları ve ekonomi gibi alanlardaki gelişmelerin başlamasıyla İKY kavramı kendini göstermeye başlamıştır.

3.4.2.3. Performans Yönetimi Dönemi (1980-2000’li Yıllar)

Performans yönetimi sistemi, zamanla performans değerlendirme sisteminin yerini almıştır. 1970’lerin sonu ve 1980’li yıllarda, çalışanların seçimi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret, güdülenme ve ödüllendirme İKY alanında yaygın olarak görülen beş temel fonksiyon olmuştur (Gök, 2006:28-29).

1990 larda bilim ve uygulamadaki değişimler, çalışanların işletme için ne kadar önemli olduğu, çalışanların sahip olduğu yeteneklerin iş hayatında rekabet etmede ne kadar avantaj sağladığı görülmeye başlandı.

3.4.3. Türkiye’de Performans Değerlendirme Sisteminin Tarihsel Gelişimi

Türkiye’nin önde gelen üç özel sektör işletmesinde yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre, gelişimin aracı olarak düşünülen performans değerlendirmeye ilişkin, değerlendirme sürecinin önemli bir kısmında katılıma yer vermiştir. Çalışanla yöneticinin karşılıklı görüşmelerinde son sözü yönetici söylemesine rağmen, karşılıklı uzlaşma ilkesi egemendir. İşletmelerde insan kaynaklarının öneminin artması nedeniyle bu üç işletme de, elde ettikleri değerlendirme sonuçlarını kariyer planlaması, eğitim programları ve sürekli gelişim için doğrudan girdi olarak kullanılmaktadır (Bilgin, 1997:7).

Performans değerlemesi, Cumhuriyetten sonra Türkiye’de ilk olarak kamu sektöründe Karabük Demir Çelik Fabrikalarında başlamış ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu sektöründe yer alan işletmelerde uygulama başlanmıştır. 1960’lı yıllar itibariyle de özel sektörde de

uygulama alanı bulmuştur. Ülkemizde faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin olması ve özel sektörün performans değerlemesine ilgisinin artması beraber performans değerlendirme son 20 yılda büyük gelişmeler göstermiştir (Göksel,2013: 34).

2003 yılında yürürlüğe giren 4857 Sayılı İş Yasası ile birlikte performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde yasal bir belge niteliği kazanması ile işverenlerin konuya ilgisi daha da artmıştır. Performans değerlendirmesi için geliştirilen tekniklerin/yaklaşımların sayısının artması ile işletmeler kendilerine sık kullanabilecekleri tekniği/yaklaşımı seçip, uygulama olanağını sağlayacak bir sistem ihtiyacı duymaya başlamışlardır. İşletmeler sadece performans değerlendirme kavramının teknik seçimine ağırlık verip, sistemin altyapısını oluşturmadan uygulamaları nedeniyle çeşitli sorunlarla karşılaşmış bunun sonucunda diğer insan kaynakları uygulamaları ile bütünlük gösterecek bir sistem arayışına girmişlerdir (Uyargil, 2013:2).

3.4.4. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları

Performans değerlendirme, işletmenin çalışanından ne beklediğini işletme amaçlarına ulaşması için çalışanından ne beklendiklerini, neler yapması gerektiğini, çalışanın eğitim ihtiyacının belirlenmesini, yöneticilerle daha yapıcı bir iletişim kurmasını, yönetici açısından ise işletme hedefleri ile çalışanların hedeflerini bütünleştirmek, çalışanlarına yapıcı geri dönüşler, daha etkin rehberlik etmesini, sağlamak en önemli amaçlarındandır.

Performans değerlendirmesi yapmanın işletmeler için iki ana amacı vardır. İlk amaç, iş performansı hakkında bilgi edinmek ve bu bilgileri işletmeler gelecek için karar alırken kullanmaktır. Bu bilgiler ise ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir işletmenin yöneticileri, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan kararlar veremez, karar verseler dahi kararlarının sağlıklı olmadığını bilmelidirler. Performans değerlendirmeleri İnsan kaynaklarına ilişkin kararlar alınırken herhangi bir çalışana ya da takıma karşı taraflı davranılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir (Tınaz, 1998: 309).

Performans değerlendirmenin diğer önemli amacı ise, çalışanların performansları ile yaptıkları işlere göre yapılan analizlere ne kadar yaklaştıklarına ilişkin çalışanlara geri dönüş yapılmasıdır. Bu geri dönüşler çalışanlara olumlu bir şekilde verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çalışanlar ve işletme için çok yararlı olabilir. Birçok çalışan böyle olumlu ve yapıcı geri dönüşler almaktan hoşlanırlar çünkü bu geri dönüşler çalışanlar için işletme içinde kariyerler planlaması yapmalarında etkili olur (Arslan, 1998: 266).

3.4.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans değerlendirme, çalışanların işletme hedeflerine bireysel katkılarının belirlenmesini sağlar. Performans değerlendirme ile çalışanlara yapılan geri dönüşler bireysel katkıyı arttıracaktır. Çalışanların ve işletmenin etkinliğini arttırmada önemli bir yere sahip olan bu performans değerlendirme süreci, olumlu ve olumsuz yanları, avantaj ve dezavantajlarıyla iyi analiz edilmelidir (Çalık, 2003: 50).

Performans değerlendirme, bir işletmede çalışanın iş ile ilgili tutum, davranış ve yeteneği üzerinden yapılmaktadır. Burada işletme ve çalışan bir amaç gözetmektedir. İşletmelerde açısından performans değerlendirme sonuçları, çalışanlarının gerçek performanslarıyla olması gereken performansı arasındaki farkı ortaya çıkararak bu farkı azaltmak veya ortadan kaldırmak, çalışan ise performans değerlendirmeyi, işletmenin kendisinden ne beklediğini anlaması ve işletme amaçlarını gerçekleştirmesi için neler yapması gerektiğini görmesidir (Arslan, 1998: 269).

Performans değerlendirmesi, çalışanların hangi alanda iyi çalıştıkları ve gelişmenin mümkün olduğu konularda ücret sistemine bağlı olmasa bile öncelikli bilgi kaynağıdır. Bu değerlendirmede elde edilen bilgiler, çalışanlara verilecek bir eğitim içinde kullanılabilir. Yine bu sistemde, çalışanın kazanmayı amaçladığı ödül ile çalışanın verimliliği arasındaki bağdır. Bu bağlantı şöyle ifade edilebilir;

PERFORMANS → PERFORMANS DEğERLENDİRMESİ → ÖDÜL

Sonuç olarak performans değerlendirmenin birçok yararı olmasına rağmen sonuç olarak en önemlisi işletmelerin, çalışanlar hakkında bilgi vermesi ve gelişmesinin sağlanmasıdır (Nas, 2006: 26).

3.4.5.1.Yöneticiler İçin Yararları

Yöneticiler açısından performans değerlendirmenin yararlarına kısaca bakacak olursak (Barutçugil, 2002: 181);

- İşletme içindeki çalışmaları planlama, kontrol etmeye yorumlama yeteneği gelişir ayrıca kendi yönetim ile ilgili becerilerini geliştirir.
- Çalışanlarla sürekli iletişim halinde olarak hem iletişim becerilerini geliştirir hem de çalışanları daha yakından tanıma fırsatı bulur.
- Çalışanları yaptıkları işe göre değerlendirerek karar vermeleri, çalışanların kendisine saygınlık duymasını artırır.

3.4.5.2.Çalışanlar İçin Yararları

Çalışanlar açısından performans değerlendirmesinin faydalarını şu şekilde sıralamıştır (Uyarlıgil, 1994: 10);

- Çalışanların yaptığı işlerin nasıl bir süreçten geçerek değerlendirildiklerini, işletme hedeflerine ulaşıldığında nasıl ödüllendirileceklerini ve işletme içindeki önemini anlarlar,
- Çalışanların başarısız ya da yetersiz oldukları kısımları öğrenirler ve bu eksiklikleri gidermek için gerekli imkânların yaratılmasını sağlarlar,
- İşletme içinde takım edasıyla çalışmaları ile işletme içindeki motivasyonu arttırırlar, bu sayede hem yöneticileri hem de çalışma arkadaşlarını tanıma fırsatı bulurlar,

İşletme hedeflerini ve çalıştığı birimin hedeflerini karşılaştırarak kendine güven duygusunu kazandırır, kendi becerilerinin farkına vararak eksik olan yönlerini ve güçlü yönlerini öğrenir. Kendini sürekli geliştirme ihtiyacı hisseder (Tengilimoğlu, vd., 2009: 325-326):

3.4.5.3.İşletme İçin Yararları

Performans değerlendirme sisteminin işletme için yararları şöyle sıralanabilir (Yıldırım, 1993: 58-59; Songur, 1995: 36-37):

- Performans ve verimlilik anlayışını oluşturarak, İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri sağlanır ve bu süreçte kontrolü geliştirir,
- İşletmelerin mevcut sorunlarını ve gelecekte yaşanabilecek sorunlarla ilgili işletme içinde tedbir almalarını sağlar.
- İşletme içinde yapılan işin sonuçlarını her birimle paylaşarak çalışanların ve işletmelerin hedeflerini bütünleştirir.

3.4.6.Performans Değerlendirme Sisteminin Dezavantajları

Performans sisteminde dezavantajların oluşmasının en önemli sebebi iyi planlanmamış bir değerlendirme sistemi olduğu içindir. Ancak, iyi planlanmış bir performans değerlendirme sistemi, ortaya çıkan bu dezavantajları ortadan kaldırmaktadır. Çalışanların duygularıyla ve hisleriyle değerlendirme yapmaları bu sistemin doğru sonuçlar vermemesine sebep olacaktır (Canman, 1993:38).

Yönetici ve çalışanların bu tutum ve davranışlarının birçok nedeni olmasına rağmen bu tür olumsuz davranış ve düşüncenin engelleyerek sistemin çözümüne odaklanan işletmeler sorunlara daha kolay çözümler bulmaktadır

İşletmede yapılan bir değerlendirme olduğundan personelin başarısı ve performansı yöneticiler tarafından yapıp ve bir yargıya varıldığından kimi yöneticilerin bir takım olumsuz tutumları da olabilmektedir. Yöneticilerin bu olumsuz tutumlarının en çok bilinenleri şunlardır (Canman, 1993:10; Uyargil, 2008:17-19);

- Yöneticilerin asıl görevlerinin yanında bu tip işlerin çok zaman aldıklarını düşünmeleri ve bu konu ile ilgili çalışmalara pek fazla zaman ayırmak istememeleri, sorumluluk almaktan kaçınmaları,
- Yöneticilerin bu değerlendirmede kullanılması gereken standartlarla ilgili bilgi ve becerilerden yoksun olmaları,
- Bu değerlendirmelerin süreklilik gereken süreç olması,
- Personelin performansının olumlu ya da olumsuz olmasında yöneticilerin davranışlarının da etkili olduğu gerçeğinin görülmemesi ve/veya kabul edilmemesi,
- Yöneticilerin yeni değerlendirme yöntemlerini benimsemeleri gerektiğini ve bu değerlendirmelerin süreklilik gerektiren bir süreç olması,

Çalışanların performans değerlendirmeye olumsuz tutum ve davranış sergilemelerinin altında yatan nedenleri incelediğimizde (Canman, 1993:10-11; Uyargil, 2008:19-21; Örucü ve Köseoğlu, 2003:43);

- Yapılan değerlendirmenin amacına şüphe ile bakmaları ve tarafsız, adil olarak değerlendirilmeme endişesi,
- Değerlendirmeyi yapan kişinin daha çok kişilik özelliklerini değerlendirmesi,
- Yapılan değerlendirmenin başarılı olması durumunda yöneticilerin performans kriterlerini değiştireceği düşüncesi,
- Çalışanların kendi durumları hakkında geri dönüş yapılmaması, aktif olarak sisteme katılım sağlamamaları ve değerlendirme sonuçlarının bir baskı ve ceza aracı olarak kullanılması,
- Çalışanlara yapılan değerlendirme işlemlerinin karmaşık bulması, zamanlarını asıl görevlerine yönelik kullanmak istemeleri

Çalışanların ve yöneticilerin yukarıda bahsi geçen olumsuz tutum ve davranışa birçok işletmede değişik şekillerde rastlanmaktadır. Bu olumsuz tutum ve davranışların sebepleri araştırıldığında birçoğunun eğitim verilerek giderildiği aynı zamanda sistemin kuruluş aşamasında çalışanların ve yöneticilerin katılımlarını sağlayan işletmeler ise bu sorunlarla pek karşılaşmamaktadır.

3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşletmeler çalışanların performans düzeylerini belirlemek için birçok yöntem kullanmaktadır. Performans değerlendirmelerinden bazıları ilk uygulanan örneklerinde kullanılmaya başlanan klasik yöntemler ve klasik yöntemlerin uygulama sırasında karşılaştığı sorunlara çözüm olarak geliştirilen modern yöntemlerdir.

İşletmeler, hedeflerine çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre performans değerlendirme yöntemlerinden amacına yönelik olarak bazen bir tanesini bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak ihtiyaç duyduğu performans değerlendirme faaliyetlerini yapmaktadırlar (Bayram, 2006:51).

Klasik ve modern gibi ayrıma tabi tutulan değerlendirme yöntemlerinde hakim olan dört tür yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar;

- Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemler.
- Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler.
- Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemler.
- Diğer Performans Değerlendirme yöntemler.

Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler	1)Sıralama Yöntemi *Basit Sıralama Yöntemi *Alternatif Sıralama Yöntemi *Puan Verme Yöntemi *İkili Karşılaştırma Yöntemi 2)Zorunlu Dağıtım Yöntemi
Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler	1)Amaçlara Göre Yöntem 2)İş Standartları Yöntemi 3)Direkt indeks Yöntemi 4)Serbest Anlatım Yöntemi
Ortak Performans Kriter Standartlarına Dayalı Yöntemler	1)Kritik Olay Yöntemi 2)Grafik Derecelendirme Yöntemi 3)Kontrol Listesi Yöntemi 4)Zorunlu Seçme Yöntemi 5)Davranışsal Temellere Dayalı Yöntemler
Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri	1)Balanced Scorecard 2)Değerlendirme Merkezi Yöntemi 3)360 ⁰ Performans Değerlendirme Yöntemi

Şekil 3: Performans Değerlendirme Yöntemleri

3.5.1.Kişiler Arası Karşılaştırmaya Dayalı Yöntemler

İşletmelerde çalışanların, birbirleriyle karşılaştırılmaları esasına dayandırılarak yapılan performans değerlendirme yöntemlerine, kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımlar adı verilir (Gürüz ve Özdemir, 2007: 228).

Farklı yöntemlerde içeren bu yaklaşımlarda asıl amaç, çalışanların başarı durumuna göre kim ya da kimler terfi edebilir, iş için en uygun aday kimdir sorularını yanıtlayabilmektir (Tahiroğlu, 2003: 179).

Uygulaması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemlerden biridir. Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımda iki yöntem kullanılmaktadır.

- Sıralama yöntemi
- Zorunlu dağıtım yöntemi

3.5.1.1. Sıralama Yöntemi

Bu yöntem genel olarak çalışanların yaptıkları işin kalitesine, gerçekleşen işin ölçülür miktarına göre sıralanması esasına dayanır (Erdoğan, 1991:204).

Sıralama yöntemi, her çalışanı, diğer çalışanlarla bir bütün olarak değerlendirme ve karşılaştırma yaparak en iyiden en kötüye gidecek şekilde bir çalışanları sıralamaktadır (Özgen, vd, 2005:204).

Sıralama yönteminin yararları, Palmer tarafından; işletmeler açısından uygulanması kolay ve pratik olması, bütün çalışanların aynı konularda değerlendirilmesinden dolayı değerlendirmenin daha açık olacağı şeklinde belirtilmiştir (Anagün, 2002: 41)

Sıralama yönteminin yararları olduğu kadar sakıncaları da vardır. Kullanılan yöntemin öznel olması yöntemi kullanan açısından kaynaklanan hatalara açık olduğu, çalışanları tek bir ölçüte göre değerlendirdiği, yapılan sıralamada ortada olan çalışanların farklılıklarının ve eksikliklerin ne olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Ayrıca böyle bir sıralama yapmak çalışanlar arasında kıskançlıklara neden olabileceği de söylenebilir (Balaban, 2002: 23).

Sıralama yöntemi sadece küçük işletmelerde uygulanması daha yararlı olacaktır. İşletmelerde çalışan sayısı arttığında performanslar arasındaki farklılıkların ayırt edilmesi güçleşeceğinden en iyi ile en kötünün belirlenmesi zorlaşacaktır (Balaban, 2002: 23).

BÖLÜM 1	BÖLÜM 2
1 Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9
2	10
3	11
4	12
5	13
6	14
7	15
8	16. Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Şekil 4 : Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Çizelgesi
Kaynak: Bingöl, 1996: 231

Sıralama yönteminde 4 farklı türünden bahsedebiliriz. Bunlar;

- Basit Sıralama Yöntemi
- Alternatif Sıralama Yöntemi
- Puan Verme Yöntemi
- İkili Karşılaştırma Yöntemi

3.5.1.2.Zorunlu Dağılım Yöntemi

Alternatif sıralama yöntemine benzeyen zorunlu dağıtım yönteminde değerlendirmeyi yapan, çalışanları belirli gruplara göre ayırarak, çalışanları sırayla değerlendirmeye zorlanır. Bu nedenle zorunlu dağıtım terimi kullanılmaktadır. Bu yönetim çoğunlukla yönetim tarafından kullanılmakla birlikte bazen de çalışma arkadaşları tarafından da kullanılmaktadır (Aldemir, vd, 2004: 310).

Bu yöntemde, çalışanların performans değerlendirilmesi, diğer çalışanlar için bir performans fonksiyonu oluşturacağından diğer değerlendirme yöntemlerden tümüyle farklı bir yöntemdir (Barutçugil, 2004: 439).

Bu yöntemi, değerlendirmeyi yapacak olan yönetici değerlendirilecek çalışanları daha önceden belirlenmiş yüzdelerle göre normal dağılım eğrisini kullanarak çeşitli başarı guruplarına ayıran bir yöntemdir. Bu yöntemin en çok eleştirilen yanı ise, her

örgütteki çalışanların işlerindeki başarıları açısından normal bir dağılım gösterecekleri varsayımına dayandırılmasıdır (Canman, 1993: 23).

Normal Dağılım Eğrisi: Normal dağılım; normal dağılım eğrisi (normaly distribution curve) ile kavramlaştırılan hipotetik bir evren dağılımıdır. 'Gauss dağılımı' ya da 'Gauss eğrisi' olarak da bilinen normal dağılım eğrisi, sürekli ve olasılıklı bir fonksiyon eğrisidir.

Normal dağılım eğrisinin fonksiyonu aşağıdaki şekildedir:

$$f(x, \mu, \sigma) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}}$$

Formüldeki;

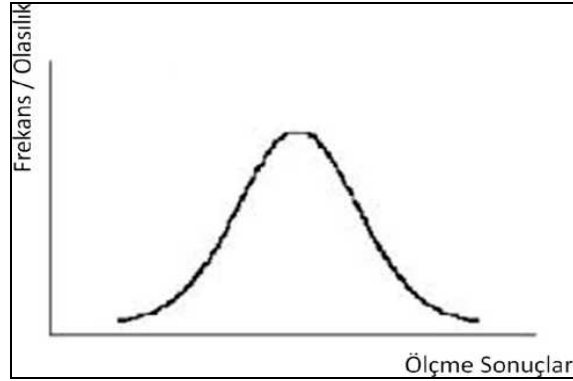
μ = Normal dağılımın ortalaması.

σ = Normal dağılımın standart sapması.

$e = 2,71828$

$\pi = 3,14159$

Normal dağılım eğrisi, bir fonksiyon olarak kartezyen düzlemde aşağıdaki gibi çizilir.



Şekil 5: Normal Dağılım eğrisi

Tablo 1: Zorunlu Dağılım Yöntemi

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	En Düşük
% 10	%20	%40	%20	% 10

Kaynak: Bayraktaroğlu, 2006: 119

Tablo 1’te görüldüğü gibi, ön koşul olarak çalışanların % 10’u çok düşük performans grubunda, % 20’si düşük performans grubunda, % 40’ı orta performans grubunda, %20’si yüksek performans grubunda ve % 10’u çok yüksek performans grubunda yer alacaktır. Buna göre, bir işletmede değerlendirilmesi yapılacak 10 çalışanı varsa, bunların performans düzeylerine göre değerlendirilmesi Şekil 1’deki gibi olacaktır (Bingöl, 2006: 342).

Tablo 2: Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği

En Yüksek Grup	Yüksek Grup	Orta Grup	Düşük Grup	En Düşük Grup
Işık Barç	Ahmet Duruer Fevzi Pirim	Yasin Aksoy Erol Gürsoy Hande Güner Hızver Yıldız	Fikret Akatürk Fatih Kaymaz	Teoman Özağ

Kaynak: Bingöl, 2006: 342

Yine bu yöntemde değerlendirme yapılacak çalışan sayısının 100 kişi olduğu ve skala da belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirmeyi yapanın bu grubun yaklaşık 40’ını orta, 20’sini yüksek, 20’sini düşük, 10’unu en yüksek ve kalan 10 kişiyi de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Literatürde bu yöntemi faydalı bulan birçok araştırma yapılmasıyla birlikte, Schneider ve Schmitt’e göre özellikle birden fazla değerlemeyi yapacak yönetici bulunduğu ve değerlendirilecek olan çalışan sayısının çok olduğu zamanda durumlarda hep aynı sonuçlara ulaşmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntem olduğu söylenmektedir (Hündür, 2006:22).

Zorunlu dağılım yönteminin, avantajlarına ve dezavantajlarına da kısaca değinecek olursak (Helvacı 2002; 163);

- Basit ve kolay kullanılır olması, personeli çok yönlü değerlendirilmesi,

- Değerlendirmeyi yapan yöneticinin gereksiz biçimde personeli koruması ve kayırmasına engel olması,

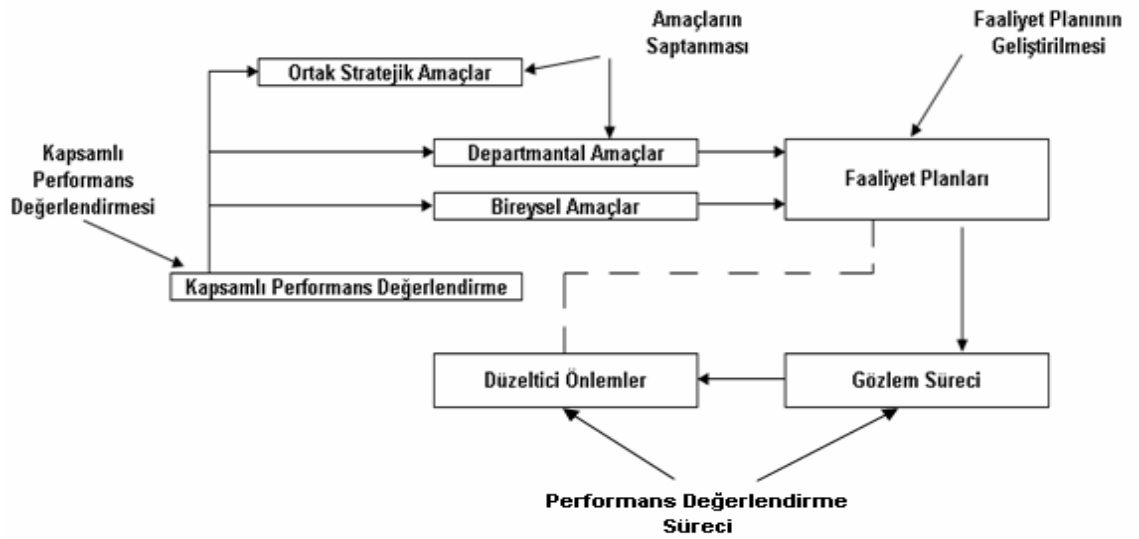
Dezavantajları ise (Helvacı 2002; 163);

- Az sayıda çalışan gruplarında uygulanmaması,
- Çalışan gurubunun başarılı olması durumunda bile yöneticiye en azından %10'luk belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır.

3.5.2. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yöntemler

Bu yöntemde, çalışanların gerçekleştirdiği hedeflere ve elde ettiği sonuçlara göre çalışanlar için standartlar oluşturulmakta ve çalışanlar bu standartlara göre değerlendirilmektedir. Çalışanları başkalarıyla karşılaşmadan belirli ölçülere göre kendi başına değerlendirilmesi, bireysel performans standartlarına dayalı yöntemlerin en belirgin özelliklerindedir. Bu yöntemlerde amaçlanan, kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleridir (Uyargil, 1994:50).

3.5.2.1. Amaçlarına Göre Yöntem



Şekil 6: Amaçlara Göre Yönetim Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Benligiray, 1999, s.167

Tablo 3: Amaçlara Göre Yönetim Değerlendirme Formu

Otelin Adı :		Yöneticinin Adı :
Gözlem Periyodu :		Gözlemcinin Adı :
Performans Amaçları	Sonuçların Ölçümü	Sonuçlar
1. Pazar payı	Oda satışları	% 3 yükselmiş
2. Müşteri hizmeti	Pozitif müşteri şikayet oranı	% 90'dan % 94'e yükselmiş
3. Odalar bölümü kârı	Odalar bölümü kâr oranı	% 1 yükselmiş
4. Personelin morali	Personel şikayet oranı	% 5 düşmüş
5. Personelin gelişimi	Tamamlanan eğitim programı oranı	% 10 yükselmiş
6. Sağlık ve güvenlik koşullarının sürdürülmesi	Kazaların sayısı	% 10 düşmüş
7. Otelin dış ilişkilerinin sürdürülmesi	Liderlik pozisyonlarının sayısı	Değişiklik yok

Kaynak : (Benligiray, 1999, s.170)

Amaçlara göre yönetim yönteminin daha verimli olabilmesi için işletme tarafından belirlenen hedeflerin ölçülebilir, ulaşılabilir ve zamanla sınırlandırılmış olması gerekmektedir. Ayrıca bu amaçlar bireysel temele dayalı ya da grup amaçları şeklinde belirlenebilir. Grup amaçlarının tercih edilme sebebi ise ortak çalışmayı teşvik etmesi ve takım ruhunu yaratmasıdır (Benligiray, 1999:168-169).

3.5.2.2. İş Standartları Yöntemi

Birçok işletme performans hedeflerini çalışanlar tarafından hazırlanması yerine günlük iş çıktıları ile kendi hesaplama yoluna gitmektedir. Kısacası, iş çalışma standartları yöntemi kullanılmasıyla, iş ve personel hedefleri ortaya konularak çalışanların verimliliğinin artırılması ve iyileştirilmesi amacı benimsenmiştir. Gerçek anlamıyla kullanıldığı takdirde bu yöntem, iş ve başarı durumlarının doğru ve güvenilir bir biçimde değerlendirilmesini ve belirlenen hedeflere ulaşılmasını, gerek çalışanların gerekse yöneticilerin iş başarımları durumlarının etkisiyle olanaklı kılabilir. Bu yöntemin verimli olması, belirtilen hedeflerin adil ve açık olmasına bağlıdır. Bu nedenle, gerçek verimliliğin yakalanması için çalışanların iş başında gözlemlenmeleri, mümkünse işleri basitleştirmeleri ve gerçekleri yansıtacak nitelikte belirlenmesi yolunda oldukça uzun bir zaman harcanır (Oberg, 1972: 65).

Her çalışanın mesleğine uygun olarak; işletmedeki üretim miktarları, satış toplamları ve hatta üretim ve satış sayısı gibi belirli standartlar tespit edilmekte ve çalışanların performansları ile bu standartlar karşılaştırılarak değerlendirilmektedir (Ergin, 2002:142).

Çalışanlar elde ettikleri bu somut sonuçlara göre değerlendirildiğinden bu yöntem aslında amaçlara göre yönetimin bir uzantısı olarak kabul edilmektedir (Savaş, 2005:49).

Doğrudan indeks yöntemi ile benzerlikler gösteren İş standartlar yönteminde sayısal çıktılar ve standartlar kullanmak yerine, sonuçları yöneticilerin ve çalışanların belirlediği daha ayrıntılı performans değerlendirme sonuçları ile karşılaştırılır. Bu yöntem amaçlara göre yönetim yaklaşımının tek farkı yönetici olmayan personele uygulanmasıdır (Tahiroğlu, 2003: 177).

Bu sistemin üstünlüğü ileri derecede tarafsız faktörlere dayanmasıdır. Ancak, performans değerlendirme sürecinde etkilenen çalışanlarında performans standartlarını tarafsız olarak kabul etmesi gerekmektedir. Farklı kategoriler için standartların karşılaştırılabilir olmaması iş standartları yönteminin en önemli sorunudur (Barutçugil, 2002:189).

3.5.2.3.Direkt İndeks Yöntemi

Direkt indeks yönteminde, performans standartları ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ve çalışanlar tarafından birlikte alınır. Belirlenen amaç doğrultusunda küresel nitelikte tarafsız kriterlere dayanır. Belirtilen hedeflere ulaşmada bu kriterlere göre sayısal indeksi, performans düzeylerinden elde edilen puanlar toplamı ile bulunmaktadır.

Direkt indeks yönteminde çalışanlar kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmede hatalı ürün miktarı, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça adedi Kalite standartları değerlendirme kriterlerini, çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler ise miktar standartları değerlendirme kriterlerini oluşturmaktadır. Aynı şekilde, çalışanların devam ya da işten ayrılma oranları da yöneticiler için birer değerlendirme kriteridir (Uyargil, 1994:51).

3.5.2.4.Serbest Anlatım Yöntemi

Serbest anlatım yönteminde değerlendirmeyi yapacak yöneticiden, değerlendireceği çalışanın nitelikleri, yetenekleri, üstün ve zayıf yönleri ile ilgili olarak bir metin yazması istenir. Yazılan bu metinlere göre de değerlendirmeler yapılır (Canman, 1995:260-266).

Bu yöntemde diğer yöntemlerden farklı olarak ölçekler, anketler veya cümleler bulunmaz, çalışanlar ile ilgili bir metin yazılması gereklidir. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için yapılacak anlatımın başarı niteliği, çalışan nitelikleri, davranış nedenleri ve gelişme ihtiyaçları gibi belirli başlıklar altında yapılması daha faydalı olacaktır. Bu yöntemin başarısı uygulamada çok zaman alsa da yöneticilerin gözlem, çözümleme ve yazma yeteneklerine bağlıdır. Her birimin yöneticisi bir üst yöneticinin haberi olmadan bu değerlendirmeyi tek başına yapacak olması bu yöntemin güvenilirliğinin tartışılan en önemli yönü olarak görülmektedir (Dicle,1982:249).

İşletme için mesleki nitelikli görev yerleriyle satış ya da yönetim alanındaki görev yerlerine atanacak personelle ilgili seçme işlerinde çalışacak kişinin daha önce çalıştığı işverenlerden, öğretmenlerinden ya da iş arkadaşlarından alınacak kompozisyon biçiminde bir yazıya dayandırılarak yapılan değerlendirmeler uygulamada geniş yer tutmaktadır. Personeli yakından, iyice bilen ve tanıyan kişilerden, sözlü ya da yazılı olarak doğru ve açıklayıcı nitelikte bilgiler toplamak, çok kez biçimsel değerlendirmeler derecesinde ve onlar kadar geçerli bir yoldur (Oberg, 1972: 63).

Bu yöntemin önemli sakıncaları bulunmaktadır. Bu sakıncalar (Aldemir vd., 2004: 307; Oberg, 1972: 63);

- Değerlendirmeyi yapan yönetici değişik ölçütler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağı yoktur, değerlendirmeler kimi zaman taraflı olarak yapılabilir, bunun bir önlemi yoktur,
- Değerlendirmeyi yapacak olanlar, iyi bir yazar olmayıp olumlu bir durumu bile olumsuz anlamlar verecek biçimde kaleme alabilmektedir, yazılar uzun ve içerik olarak birbirinden farklılıklar göstermektedir.

3.5.3.Ortak Performans Kriter Standartlarına Dayalı Yöntemler

Ortak performans kriterlerine dayalı yöntemlerde, çalışanların performansı birbirleri ile değil, çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar ele alınarak değerlendirilir. Bu yöntemde benzer işi yapan çalışanlar için ortak kriterler kullanılmaktadır.

Sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri ile yapılan değerlendirmelerde, kişilerin birbirleri ile kıyaslamalarını içermektedir. Bu yöntemde ele alınacak olan işe, her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınmakta ve çeşitli boyutlarda değerlendirilmektedir. Burada kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olması, bazen tüm çalışanlar için, ortak olarak tespit edilmektedir (Barutçugil, 2002:190).

3.5.3.1.Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntem ilk kez İkinci Dünya Savaşı sırasında ABD Hava Kuvvetlerinde görev yapan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlenmesiyle uygulamaya konmuş daha sonra ise endüstri alanında performans değerlendirilmesinde kullanılmıştır (Sabuncuoğlu, 2000:178).

Kritik olay yöntemi, genellikle çalışanların yaptığı işlerin değerlendirilmesi değil, çalışanların yaptığı olumlu ya da olumsuz davranışların tespiti ve değerlendirilmesi için çalışanların davranışlarının gözlenmesi yöntemidir. Bu yöntem ile öncelikle, kalite kontrolü, çalışanların denetlemesi, işletme faaliyetleri gibi yöntem için gerekli çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği belirlenir. Değerlendirme sırasında, her kategori için belirlenen kriterleri ve değerlendirmeyi yapacak olan yöneticinin her bir kategorideki bu olağanüstü iyi ya da kötü davranışları olduğu anda kaydederek süreç sonunda değerlendirmesiyle yöntem kullanılmaktadır (Yüksel, 1997:170)

Denetlemeyi yapan yönetici tarafından çalışanı iş başında gözetleyen ve onun etkili ve etkisiz yönlerini bulup kaydetmesi yöntemidir. Belirtilen kayıtlarda çalışanların davranış ve çalışma koşulları ilgili tanımları içermektedir. Çalışanların bağımsızlık sadakat gibi kişilik özellikleri değil de iş ile ilgili davranışlarına dayalı olarak

yapılmaktadır. Bu kayıtlar yöneticiler tarafından çalışanlarına aktarılmaktadır (Can vd., 2001: 178).

Fakat çalışanlar tarafında bu denetimler ile yaptıkları bütün davranışların kaydedileceği endişesinden rahatsız olabilirler ve bu rahatsızlık verimliliklerinin düşmesine neden olur (Bingöl, 2006:197).

Tablo 4: Kritik Olay Yöntemi Örneği

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi. b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı.		
Tarih	Seçenek	OLAY	Tarih	Seçenek	OLAY
4/12/1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	5/25/1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		<u>Açıklama</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmede.			<u>Açıklama</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000:179

Tablo 5: Kritik Olay Yöntemi Değerlendirme Formu

Açıklama: İşgörenin performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.

İŞ GÖREVLERİ

1- Etkililik

- Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.
- Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.
- Görevlerini anladığı görülüyor.
- Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.

Olay:

2- İş Bilgisi

- İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.
- Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.
- Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.
- Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor.

Olay:

İNSAN İLİŞKİLERİ

1- İletişim

- Karmaşık sorunlar ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.
- Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.
- Örgütsel konularda becerikli.
- Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriliyor.
- Diğer işgörenlerin duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.

Olay:

2- Başkalarıyla İlişkiler

- Diğer işgörene karşı saygılı.
- Diplomatik davranıyor.
- Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.
- Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.

Olay:

DİĞER

İşgörenin performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınızı belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.

Kaynak: Palmer, 1993: 49

Çalışanların iş performanslarıyla ilgili olayların çıktılarının kolaylıkla alındığı durumlar, Kritik olaylar tekniğinin en iyi kullanım yeri olarak belirtilmektedir. Kişisel düşüncelerin önemli rol oynadığı durumlarda bu teknik çok yararlı olmaktadır.

Kritik olaylar yönteminin yararları şunlardır (Palmer, 1993:47-48);

- Bu yöntem çalışanlar ile yöneticilerin birlikte konuşacakları bir ortam hazırlar.
- Herhangi bir olayda niteliksel veriler hemen sağlanmış olur.
- Çalışanlara öneride bulunacak ve yol gösterecek performans ile ilgili birçok konu ortaya çıkar.
- Çalışanların davranış biçimleri önemli olduğundan kişisel özelliklerden etkilenmez.

Kritik olaylar yönteminin dezavantajları şunlardır (Palmer, 1993:47-48);

- Her çalışan için ayrı ayrı uygulandığında çok zaman alır.
- Yöneticiler kişisel bir değerlendirme yaptığında önyargılarından sıyrılması güçtür.
- Olayın meydana geldiği anda konu ile ilgili çalışan ile hemen konuşulmazsa gerekli değişikliklerin yapılması çoğunlukla güçtür.
- Aynı birimde çalışan benzer görevlerde bulunan çalışanlar için yeterli veri üretemeyeceği nedeniyle çalışanlar arasında karşılaştırma ve derecelendirme yapılamamaktadır.

3.5.3.2. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Geleneksel performans sistemlerinden biri olan grafik değerlendirme yönteminde, çalışanın bir üst amiri tarafından değerlendirilmesi yapılan oldukça eski ve yaygın bir değerlendirme yöntemidir (Dicle, 1982: 42).

Grafik değerlendirme yöntemi, genellikle az sayıda çalışanı olan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Belirli zaman dilimleri sonunda çalışanın bağlı olduğu yönetici tarafından çalışanın kişilik özellikleri iş yerindeki davranışları ve yapılan işin sonuçlarının puan sistemiyle değerlendirildiği bir yöntemdir.

Bu yöntemdeki kriterler bazen sayısal verilere dönüştürülemediğinden çalışanlar arasındaki farklar kimi zaman ortaya konulamamaktadır (Eraslan ve Algün, 2005:96).

Bir değerlendirme ölçeğinde bulunan bazı noktalara işaret konulması, bu yöntemin başlıca özelliğidir. Bu yöntemde göre değerlendirmeyi yapacak yöneticiye form halinde bir çizelge verilerek değerlendirilmesi yapılacak çalışana verilen formda yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenmektedir. İşletmede belirli bir işin başarı ile yürütülmesi için en önemli görülen niteliklerin bir form üzerinde, en kötünden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi temeline dayanmaktadır (Bingöl, 2006:290).

Grafik değerlendirme yönteminin, işletmeler tarafından sıklıkla tercih edilmesinin nedenleri ise, sayısal değerleri içerdiğinden kullanımının kolay olması ve gelişime açık olması ve yapılan değerlendirmenin kısa sürmesi nedeniyle işletmeye fazla maliyet çıkarmamasıdır (Gürüz ve Yaylacı, 2004:227).

Grafik değerlendirme yönteminin işletme için avantajlarının yanında dezavantajları da vardır. Özellikle değerlendirmeyi yapacak olan yöneticinin geçmişleri, deneyimleri ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle formda belirtilen tanımlamaları aynı biçimde yorumlama yapamadıkları, değerlendirmenin dezavantajları olarak sayılabilmektedir (Barutçugil, 2002:191).

Tablo 6: Grafik Derecelendirme Ölçeği Örneği

	1	2	3	4	5
	Çok Yüksek Ortalamanın Üzerinde		Ortalama	Ortalamanın Altında	
Beceri performansının niteliği	1	2	3	4	5
Davranısal performans niteliği	1	2	3	4	5
İşe devamlılık	1	2	3	4	5
Diğerleriyle çalışma yeteneği	1	2	3	4	5

Kaynak: Çolakoğlu, 2005: 138

3.5.3.3. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde çalışanların iş davranışları değerlendirilmektedir. Bu sistemde çalışanlar için bir dizi sorunun bulunduğu listeler hazırlanarak performans değerlendirmesi yapılır. Değerlendirmeyi yapan genellikle soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildirler. Çalışanlar içinde sorulara verecekleri cevaplar basit olmalıdır. Değerlendirmeyi yapanların olumlu ya da olumsuz görüşleri önyargılara neden olabilmektedir. Bu yöntemde kullanılan puanlama sistemi işletmenin insan kaynakları biriminde bulunmaktadır (Yemişçi, 2005: 112).

Tablo 7: Kontrol Listesi Örneği

Adı Soyadı:	
Departman:	
Değerlendirilenin Adı:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (x) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelermeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yok ise kendisine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağına açıklanmasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	
Çabuk öğrenir	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	
Karmaşık işleri yapmayı sever	
Anlatım güçlüğü çeker	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 187.

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olan kontrol listesi yönteminde, çalışanlar için hazırlanan bir değerlendirme listesinin uygulanmasıyla elde edilir. Değerlendirmeyi yapan listede belirtilen hazır cümleleri çalışanına uygun olanı işaretler, işaretlenen bu sorulara verilen olumlu ya da olumsuz cevaplar uzmanlar tarafından değerlendirilir. Örneğin toplam 100 puan üzerinden ölçeklendirilen puanlar

toplanır ve önceden belirlenen formlara oturtulur. Her cümlenin karşısına, her zaman, bazen ve hiçbir zaman gibi Puanlamanın dışında istenirse ayrıştırılmış üçlü dereceler oluşturulabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

3.5.3.4.Zorunlu Seçme Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiye hangi sorunun nasıl puanlandırıldığını bilmediği bir dizi ifadeler verilmekte ve çalışanları değerlendirmede bu ifadelerden birini seçmeye zorlanmaktadır (Aldemir, vd, 2001; 282).

Bu nedenle bu yöntem zorunlu seçim yöntemi olarak adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1994; 176).

Zorunlu seçim yönteminde hazırlanan formlardaki cümleler insan kaynakları uzmanları tarafından değerlendirmeyi yapan kişinin hangi cümlenin çalışanı daha kolaylıkla tanımladığını ama değerlendirmeyi yapan kişinin bu tanımlamayı kolayca ayırt edemeyeceği ölçüde birbirine yakın şekilde hazırlanmaktadır. Formlarda bulunan soruların bazıları işteki başarıyı ya da başarısızlığı göstermektedir. Bu puanlama sistemlerini sadece formu hazırlayan insan kaynakları uzmanları bilmekte değerlendirmeyi yapanın puanlama sistemi hakkında bilgisi bulunmamaktadır. Bunun en büyük etkisi değerlendirmeyi yapan yöneticinin çalışan hakkında peşin hüküm vermesini engellemektir (Yüksel,1997:170).

Tablo 8: Zorunlu Seçim Yöntemi

İFADELER	YAPABİLME ÖZELLİĞİ	ARZU EDİLEBİLİRLİK
A.1. Verilen görevleri zamanında yerine getirmektedir.	4,21	4,75
A.2. Her durumda son derece rahat davranmaktadır.	0,82	4,72
B.1. İşine her zaman vaktinde gelir.	3,69	3,27
B.2. Başkalarıyla kolay arkadaşlık kurar.	0,91	3,30

Kaynak : Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 282

Tablo 8’de zorunlu seçim yöntemi örneklerinde görüldüğü gibi her iki A ifadesi de son derece arzu edilebilir görülmekle birlikte yalnız A-1 başarılı ve başarısız personel arasında ayırım yapabilme özelliğine sahiptir. Yukarıda da belirtildiği gibi,

ifadeler arzu edilebilirlik ve ayrımcılık özellikleri belirtilmeden değerlendiriciye (A,B veya C gibi) her grupta personelinin davranışlarını en iyi açıklayan ifadeyi seçmesi istenmektedir. Değerlendirilen çalışanın puanı, ayrımcılık özelliğinden aldığı puanların toplamı olmaktadır. Yüksek puanlar başarılı, düşük puanlar başarısız durumları ifade etmektedir (Aldemir, Ataol, Budak, 2001; 282)

3.5.3.5.Davranışsal Temellere Dayalı Yöntemler

Bu yöntem, çalışanların performansını davranışsal düzeyde değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştiren bu yöntemde davranışlar beklenti ölçekleri de (Behavioral Expectation Scales) denmektedir (Helvacı, 2002: 164).

BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) Amerika Birleşik Devletleri' nde ortaya çıkan bu değerlendirme yönteminde amaç işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiştir. Bu yöntemin asıl amacı performans sonuçları değil işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil, 2002: 192).

Bu yöntemde, farklı performans düzeylerini belirtmek için kritik olaylar kullanılmakta ve işle ilgisi olduğu düşünülen davranışlar tanımlanmaktadır. İlk olarak işin yapılabilmesi için gerekli bilgiler ve çalışanların sorumluluk alanları belirlenmektedir. Bundan sonraki süreçte, çalışanlar ve yöneticiler için farklı boyutlardaki davranışlar ile ilgili örnekler belirlenmektedir (İplik, 2004:1999).

Davranışsal temellere dayalı bu yöntemde, elde edilen performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlar tarafından kendini geliştirme olanağı sağlayan bir yöntemdir. Ayrıca bu yöntem ayrıca yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır. Bu yöntemde ilk olarak kritik olaylar yöntemi ile personel ve yöneticilerin iş ile alakalı başarı verileri toplanarak, elde edilen bu veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde gruplandırılır. Tablo 9'da bir örneği görülen davranışsal temelli değerlendirme ölçeği tüm kritik olaylar toplanarak, aşağıda değerlendirme ölçeği geliştirilir (Can, vd., 2001: 182).

Tablo 9: Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği Form Örneği

İŞ İLİŞKİLERİ		
Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derecede mükemmeldir.	1	
	2	Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir
Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır.	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir
Çalışma grubu ve diğer bölüm personeli ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır	7	

Kaynak: Can vd., 2001: 184.

Davranış temelli derecelendirme ölçeğinin avantajlarına değinecek olursak (Palmer, 1993:44);

- Genel davranış bölümleri yerine özel davranışlar bölümleri tanımlaması (performansın objektif değerlendirilmesini sağlar)
- Bu yöntem ile işe ilişkin davranışlar üzerinde odaklandığı için, kişilik ve tutum gibi faktörlerin tartışma konusu olmasını önlemesi,
- Değerlendirmenin yapılmasından önce beklentileri karşılanması için yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişimi kolaylaştırması,
- Çalışanların eğitim ve gelişimini kolaylaştırmasıdır.

Davranış temelli derecelendirme ölçeğinin dezavantajlarına değinecek olursak (Palmer, 1993:44);

- Yönetimin bu değerlendirmede sonuçlarını en üst düzeye çıkarmak için gerekli hazırlık zamanının uzun olması,
- Bu yöntemde her iş için ayrı bir davranış temelli puanlandırma cetveli gerektiğinden daha büyük bir dikkat gerektirmesi,
- Bu yöntem de çalışanların gözlemlenebilir davranışlarından oluştuğundan davranışlarına dayandığından, değerlendirme sürecinde düşüncelerin hala büyük bir rol oynaması,

- Bu yöntemde, iş analizleri hassas bir davranış temelli puanlandırma cetveli için gerektiğinden bütün iş analizlerini her zaman güncel halde tutmanın zorunlu olmasıdır.

Yukarıda bahsedilen dezavantajları gidermek için temelde davranışsal temele dayanan dereceleme ölçekleri ile benzerlik gösteren davranış gözlem ölçekleri (Behavioral Observation Scale- BOS) geliştirilmiştir. Davranış gözlem ölçeği yöntemini, davranışsal temele dayanan derecelendirme ölçekleri yönteminden ayıran en büyük farklar, başarı boyutlarının geliştirilmesi, ölçek formatı ve puanlama işlemleridir. Bu yöntemde istatistik analiz yöntemlerinden yararlanılarak başarı boyutlarının geliştirilmesi sağlanmış olur. Bu analizin asıl amacı, başarılı personel ile başarısız personelden ayırt etmede kullanılacak davranış veya kritik olayları belirlemek için yapılır (Can vd., 2001: 185).

Tablo 10’de davranış gözlem ölçeği örneği görülebilir.

Tablo 10: Davranış Gözlem Ölçeği Form Örneği

Liderlik/Personel Denetimi
1)Çalışanların performanslarını geliştirmeleri için eğitir ve rehberlik eder. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
2) Çalışanların is sorumluluğuna sahip olmaları için onlardan ne beklendiğini tam olarak açıklar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
3) Astlarını çalışmalarını kontrol etme esnasında, sürece katılımını sağlar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
4) Çalışanların işlerini daha iyi yapma yöntemleri konusundaki fikirlerine danışmanlık yapar. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
5) İşlerini iyi yapan çalışanları över/ödüllendirir. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman
6) Önemli bilgileri astlarına iletir. Hiçbir zaman 5 4 3 2 1 Her zaman

Kaynak: Torrington ve Hall, 1995: 325.

3.5.4.Diğer Performans Değerlendirme Yöntemleri

3.5.4.1.Performans Karnesi (Balanced Scorecard)

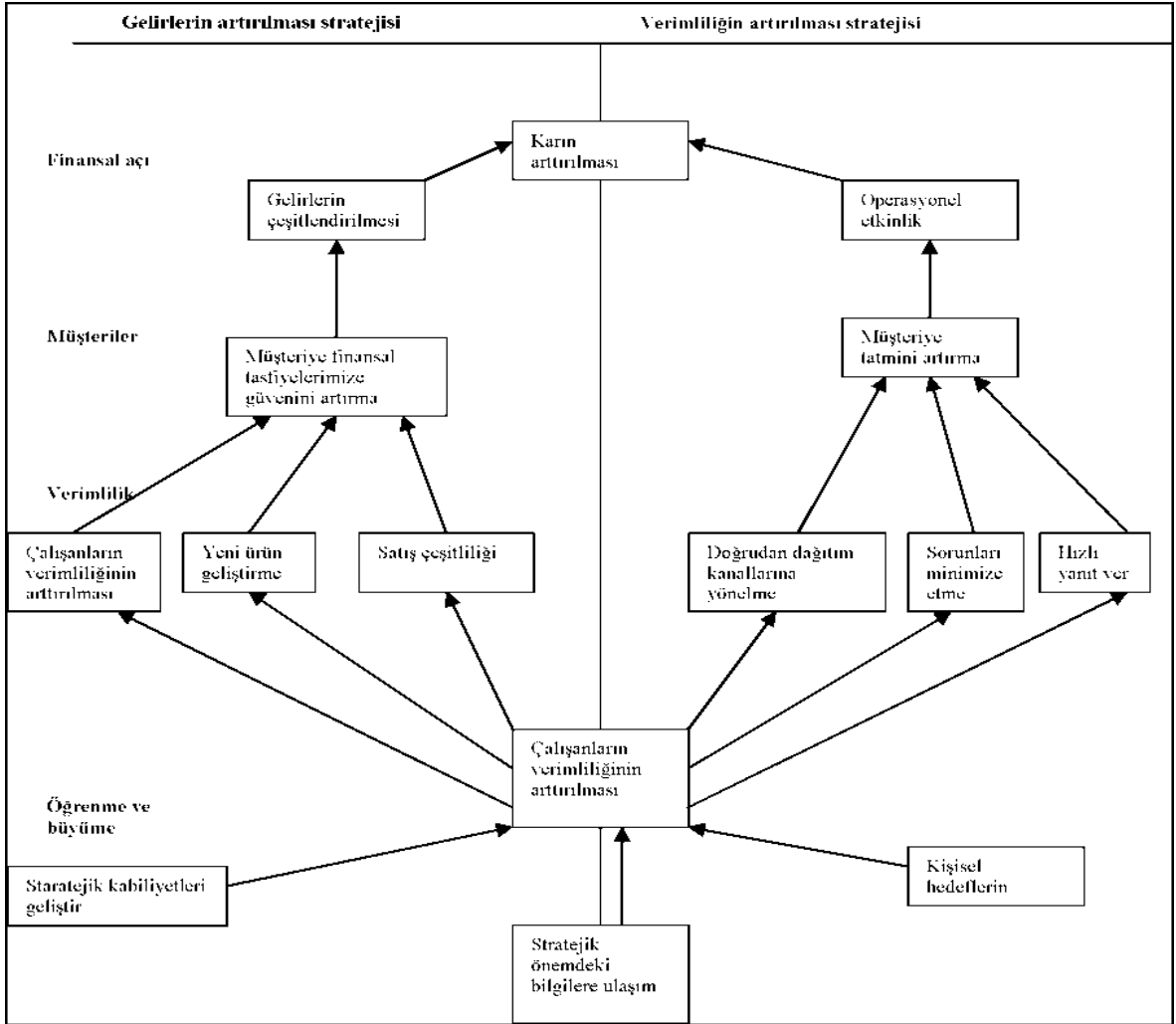
İşletme faaliyetlerinin performansını belirlemede finansal ölçütlerin tek başına yetersiz kalması, günümüzde finansal olmayan ölçütlerinde dikkate alınması gerektiği önem kazanmıştır. Bu ihtiyaçla ortaya çıkan ve kısa zamanda etkin ve yaygın bir kullanım alanı kazanan performans ölçüm sistemlerinden birisi de Balanced Scorecard'tır. Türkçe'ye "denge kontrol paneli" olarak çevirebileceğimiz balanced scorecard, Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından "The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" (Balanced Scorecard - Başarıya Yön Veren Ölçütler) adlı makaleyle literatüre kazandırılmıştır. İşletme stratejilerini ve işletme vizyonunu bir bütünlük içinde uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan bir araç ve stratejik yönetimi bütünleyen yeni bir yönetim sistemi olarak karşımıza çıkan Balanced Scorecard'ta temel amaç ise uzun dönemli stratejik hedefleri, kısa vadeli hareketlere dönüştürmektir.

İşletmelerde stratejik hedeflerin sadece finansal tablolara bağlı kalınarak yapılamayacağını savunan Balanced Scorecard' ta asıl önemli olan performans kriterleri için gerekli dört temel soruya cevap aramaktadır, bunlar;

- Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar? (Müşteri bakış açısı)
- Nede üstün olmalıyız? (İçsel bakış açısı)
- Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz? (Yenilik ve öğrenme bakış açısı)
- Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz? (Finansal bakış açısı)

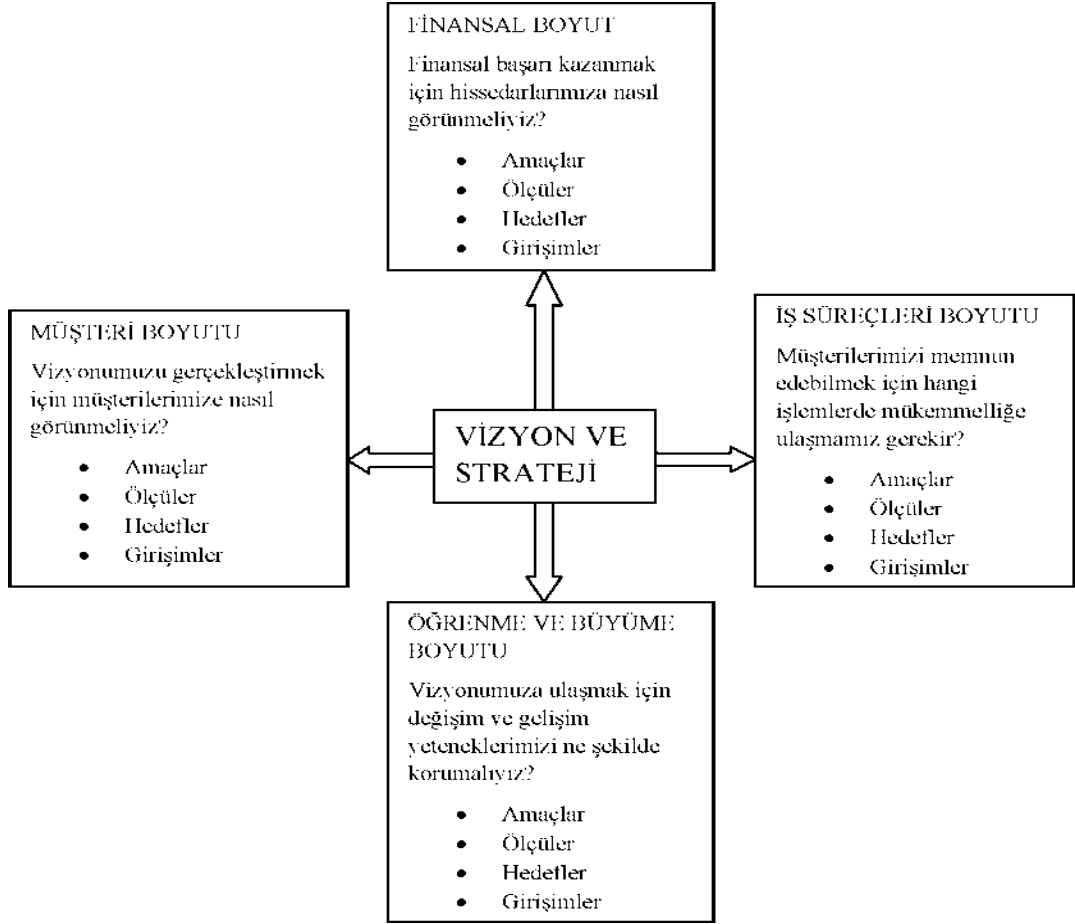
Performans karnesi (balanced scorecard), işletmelerin misyonunu vizyonunu ve stratejilerini kapsamlı bir performans kriteri haline dönüştürerek stratejik performans ölçümü ve yönetimi için bir kıstas oluşturan ve ölçme esasına dayalı bir stratejik performans değerlendirme sistemidir. Ölçemediğinizi yönetemezsiniz ilkesini benimseyen performans karnesi, birden fazla performansı oluşturan kriterleri ölçerek, sonucun özet şeklinde raporlanmasıdır. Diğer performans yönetim sisteminden farkları ise, işletme için gerekli finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan performans ölçütlerini de dengeli bir şekilde kullanarak, işletmelerin maddi varlıkları ile

birlikte maddi olmayan varlıklarının da dikkate alınması ve işletmenin stratejik hedefleri üzerine performans değerlendirme sistemini kurmayı amaçlamıştır (Kaplan, Norton, 2000:167-176).



Şekil 7: Balanced Scorecard Göstergeleri

Şekilden de anlaşılacağı üzere balanced scorecard; finansal değerlerin yanında, geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyetini, bu memnuniyetler çerçevesinde şirket içi faaliyetleri değiştirme memnuniyet amaçlı yenilik ve öğrenme ile fiziki olmayan boyutların esas alınıp ölçüldüğü bir yöntemdir.



Şekil 8: Dengeli Performans Göstergesi Yöntemi

Kaynak: Kaplan ve Norton, 1996: 4

Şekil 8’de görüldüğü gibi bu yöntemin başlangıç noktası işletmenin vizyonunun ve stratejisinin oluşturulmasıdır. Bu stratejiler belirlenmeden önce SWOT analizi yapılması gereken ilk adım olmalıdır. İşletmeler SWOT analizleri ile işletmenin ve çevresini fırsatlar, tehditler ve güçlülük, zayıflık, gibi belirli kıstaslarla analiz eden bir süreçtir. Belirlenen bu dört boyut ile dengeli performans göstergesi yöntemi ile birlikte işletme stratejilerine ulaşacak şekilde harekete geçirilmelidir (Gürol, 2004:319).

3.5.4.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yöntemi; çalışanların gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte yeteneklerinin alabileceği durumu değerlendirmeyi

amaçlamaktadır. Bu yöntemde, çalışanın gelecekteki performansının en güçlü belirtisi olarak geçmişteki performansı olduğu varsayımına dayanılmaktadır (Canman, 1993:31).

Yöneticiler tarafından çalışanlara çeşitli olaylarla ilgili bilgiler verilir ve konu hakkında değerlendirme yapmaları istenir. Çalışanların verilen bu bilgiler ışığında hangi işlemi ne zaman yapması gerektiğini belirlemesi ve başarılı biçimde işi tamamlamaları için gerekli kararlar almaları beklenmektedir. Çalışanların bu çabalarını takip eden yöneticiler çalışanları değerlendirerek sonuca ulaşmalıdır (Can, vd.,2001: 187).

Bu yöntem ile çalışanlar için lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmadan oluşur. Çevrelerinden uzaklaştırılan grup halindeki çalışanlar 1 ile 3 gün arasında çeşitli yöntemlerle denenecekleri bir yere getirilebilirler (Örneğin bir dağ evi). Bu süre içinde çalışanları yine işletmede bulunan ve değerlendirme için gerekli eğitimi alan yöneticiler tarafından değerlendirilir (Erdil, 1998: 68).

Değerlendirme merkezi tekniğinin avantajlarına aşağıda belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 209);

- Yöntemin değerlendirmeyi yapan yöneticiye sıradan bir görüşmeye göre daha fazla bilgi sağlanması,
- Çalışanlar için stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam yaratması,
- Çalışanların bu süreçten haberdar olması sağlanarak değerlendirme sürecine hazırlanması sağlanarak çalışanları stresten uzak tutar,
- Bu yöntem çalışanlar için aynı zamanda farklı bir öğrenme ve deneyim olması, farklı eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yöntem ile daha etkin iletişim sağlanması ve kültürel değişim sağlanmasıdır.

Değerlendirme merkezi tekniğinin dezavantajları aşağıda belirtilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 209);

- Yöntemin işletmenin özel amaçlarına uygun olarak düzenleme yapılması, çok zaman alması, maliyetlerin çok yüksek olması,

- Psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3–4 günlük bir süre zarfında değerlendirme merkezleriyle sınındığına inanılan değerlendirme aslında tam anlamıyla ölçülememesi,
- Çalışanların üstlenecekleri işlerle ilgili değerlendirmeyi yapan yöneticinin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin olması gerekenden farklı özellikleri değerlendirmeleri,

3.5.4.3. 360⁰ Performans Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntemde çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu isim verilmiştir. Karma değerlemenin yapıldığı bir yaklaşımdır. İşçiler, diğer bölümlerde çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler bu değerlemeye katılabilir. Takım çalışmalarını değerlendirme konusunda, pratik ve geçerli olduğundan giderek yaygınlaşmaktadır. İşletmelerin değerlendirmeyi yaparı belli konularda sınırlandırarak, “Kısmi 360 Derece” olarak da adlandırılabilen bir uygulamanın açığa çıkmasına neden olmuşlardır (Aldemir, Ataol Ve Budak, 2001;279).

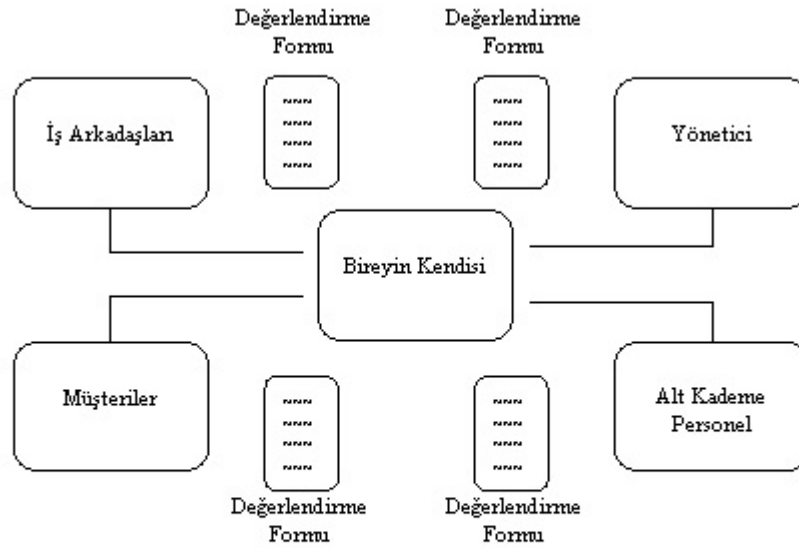
360 derece geri dönüş sürecinde, çalışanların performanslarının çeşitli açılardan değerlendirilerek, çok kaynaklı değerlendirme sürecinin temelini oluşturmak için daha dengeli bir görüntü elde edilebilmesi sürecidir (Kara, 2010: 89).

360 derece değerlendirmeye her işletme için uygun olmayabilir. Gelişim odaklı olması ve çalışanların bu değerlendirmelere gönüllü olarak katılması 360 derece değerlendirme yönteminin özelliklerindedir. Çalışma arkadaşları ve yöneticiler tarafından kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenerek iş performansı ile ilgili detaylı bilgilere ulaşabilir. Çalışanların yeteneklerini geliştirerek kariyer hedeflerine ulaşmada ilerlemeleri için sürekli çalışmaları için teşvik edilir. Bu etkili bir 360 derece performans değerlendirme süreci oluşturulması ile yapılabilmektedir (Koçel, 2003: 50).

360 derece geribildirim yöntemi ile çalışanlar kendi değerlendirme sonuçları hakkında geri dönüş almasına izin vermektedir. Çalışanların farklı kaynaklardan performans değerlendirmesi alması, kendi performanslarını daha iyi şekilde ortaya koymakta ve hataları en aza indirmeyi hedeflemektedir. Yine bu yöntemde birden fazla

değerlendirici ile nesnel sonuçlar elde edilmesi sağlanarak yöntemi daha fazla savunur hale getirmektedir (Bingöl, 2006: 298).

360 derece değerlendirme yönteminin belirli zamanlarda çalışanlar üzerinde uygulaması hem farklı zamanlarda yapılan bu değerlendirmelerin karşılaştırılması ve hazırlanan ve gelişim faaliyetlerinin etkinliğinin de ölçülmesi sağlanabilir. Bu yöntem ile işletme içinde iletişimi arttırmak ve işletme içinde takım çalışmasını güçlendirmek için kullanılmaktadır. İşletmeler bu yöntemi, değişim ihtiyacı belirlemede, değişimi hızlandırmada ve değişim planlarına veri sağlamak için kullanılır. Ayrıca işletmeler bu değerlendirme sonuçlarını çalışanların kariyer hedeflerini doğrultusunda veri olarak kullanabilmektedir (Bayram, 2006: 54).



Şekil 9: 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminde Çalışan ve İlişkileri
Kaynak: Sabuncuoğlu,2000:169

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi' nin avantajları şunlardır;

- Yönetici Bu sayede çalışanlarını bilgi, beceri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi yelpazesine sahip olur (Turgut, 2009: 63).
- Bu yöntem birden fazla sayıda değerlendiriciye olanak vermesi (üst, ast, çalışma arkadaşı, kendi/öz) ve değerlendirmenin daha kapsamlı ve objektif olmasını sağlar.
- Değerlendirmeye katılan gruplar arasında sonuçların sorumluluğu gruplar üzerine dağıtılır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 77-78).
- Birlikte çalıştığı yakın arkadaşların gözüyle performansını izler ve daha geniş bir performans bilgisi elde eder (Barutçugil, 2002: 204).
- Çalışanlarla yöneticiler arasında açık bir iletişimin temelini oluşturur (Barutçugil, 2002: 204).
- İşletmeler artan rekabet ortamında, bu değerlendirme sürecine iç ve dış müşterileri de kattığı için artan rekabet ortamında piyasa eğilimi ve piyasa beklentileri hakkında rakiplerinden daha erken bilgi edinmeye yardımcı olur. (Turgut, 2009: 64).

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi' nin dezavantajları şunlardır;

- Değerlendirmeyi yapan kişi sayısı fazla olduğundan değerlendirme zaman ve maliyet açısından işletmeyi zora sokmaktadır (Bingöl, 2006: 298).
- Sonuçlara güvenin azalmaması için, değerlendiren kişilerin oransal ağırlıkları doğru bilinmesi gerekir (Sabuncuoğlu, 2005: 115).
- Yine bu yöntemde çalışan ile ilgili değerlendirme yapacak olanların sayıca fazla olması değerlendirme sonuçlarını kontrol edecek yöneticinin hata yapmasına neden olmaktadır (Turgut, 2009: 64).
- Yine değerlendirici sayısının artması ile bu sürecin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir (Turgut, 2009: 64-65).
- Organizasyonda bazı yöneticiler, kendilerini diğer çalışanların değerlendirmesini kabullenmezler (Turgut, 2009: 65).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AÇIK CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÇALIŞAN HÜKÜMLÜLERİN İŞYURLARINDA VE İŞ ATÖLYELERİNDE ÇALIŞTIKLARI DÖNEMLERDE ELDE ETTİKLERİ MESLEKİ BECERİLER, KAZANIMLAR VE PERFORMANS YÖNETİMİ UYGULAMASI

4.1. Literatür Taraması

Bu araştırmada "Performans", "Performans Yönetimi", "Hükümlü, Tutuklu", "suç", "cezaevi", "cezaevlerinin tarihsel gelişimi", "İş Yurtları", "Meslek Edinme" gibi kavramlar tarihsel süreçleri ile birlikte literatür taraması ile ele alınmış konu ile ilgili araştırma yapan kişi, kurum, kuruluş, kütüphane, yerli ve yabancı makale, kitap, tez seminer notları, konferanslar, sempozyum, kongre tebliğleri, internet ortamı vb. kaynaklardan yararlanılmış ve böylece ceza infaz kurumunda gerçekleştirilen çalışmaların hangi kavramsal çerçeve üzerinde hareket ettiği netleştirilmiştir.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma ile cezaevlerinde hükümlü ya da tutuklu olarak bulunan yetişkinlerin görüşlerine göre, İş yurtlarında ve iş atölyelerinde çalışan hükümlülerin edindikleri mesleki becerileri ve kazanımları, tahliye sonrası sosyal hayatlarına etkisinin araştırılması, amaçlanmıştır.

Cezaevlerinde elde ettikleri bu mesleki beceriler ve kazanımları, hükümlü ve tutukluların, infaz süreleri esnasında ve tahliye sonrasında iş-meslek edinebilmeleri, topluma yeniden uyum sağlayabilmeleri yönünde ortaya çıkacak gereksinimlerin tespiti açısından büyük önem taşımaktadır.

4.3.Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Uygulama alanı Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumu'nda bulunan ve iş yurtları atölyelerde çalışan hükümlüleri kapsamaktadır. Araştırmanın örnekleminde bulunan 123 kişi iş yurtları ve iş atölyelerinden anket uygulamasına katılmayı kabul eden hükümlülerden oluşmaktadır.

4.3.1.Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumu

Anket uygulaması yapılan Bozüyük açık ceza infaz kurumu, 2004 yılında Bilecik' in Bozüyük İlçesine 20 km. mesafede bulunan Dodurga Beldesinde kurulmuş olup, faaliyetlerini sürdürdüğü esnada daha önce Kara Kuvvetleri Komutanlığına ait Sıhhiye Depo Komutanlığı olarak kullanılan 1800 m² ana bina ve 4 adet diğer binalardan oluşan 3500 m² kullanım alanı bulunan bina ve arazinin Açık Ceza İnfaz Kurumuna tahsis olunması üzerine 16/03/2006 tarihinde Açık Ceza İnfaz Kurumu inşaat atölyesine mevcut binaların tadilat ve onarımı, ayrıca 600 m²lik Sosyal Tesis Binası inşa edilerek 23 Ekim 2007 tarihinde hizmete açılmıştır.

Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumu; Eskişehir, Afyon, Kütahya, Burdur, Isparta, Antalya illerini birbirine bağlayan karayolu üzerinde bulunmaktadır. Bilecik istikametine doğru 5 km de D-650 Devlet Karayolu üzerinde 23.814 m² arazi üzerine kurulmuştur.

İdare Binası: Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumunun İdari Birimleri, Muhasebe Birimi, Eğitim Servisi, Sağlık Servisi, Genel Bütçe Ambarı, İbadethane, Genel İhtiyaç Mekânları ve 19 Yatakhanelen oluşmaktadır Kapasitesi 320 kişiliktir.

Hizmet Binası: Mutfak, Yemekhane Isı Merkezi, Çamaşırhane, Genel Bütçe ve İşyurdu Ambar Depoları bu binada bulunmaktadır.

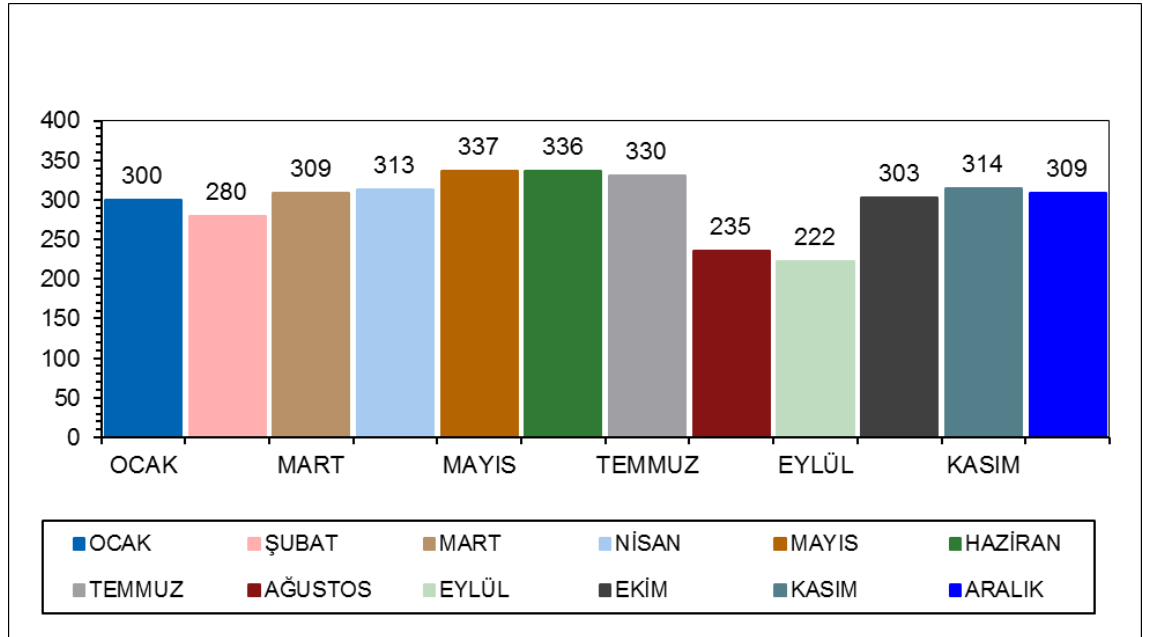
Atölye Binaları: Demir Atölyesi, Marangoz Atölyesi, İnşaat Atölyesi, Yatak Atölyesi, Resim Atölyesi, Sosyal Tesis İşletmeciliğinden oluşmaktadır.

Restaurant: Bilecik yolu 5.km. Bozüyük adresinde bulunan Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumumuzun bünyesinde çalışmakta olan Zeki BAYRAK Sosyal Tesisleri halka açıktır (<http://www.bozuyukacik.adalet.gov.tr>).

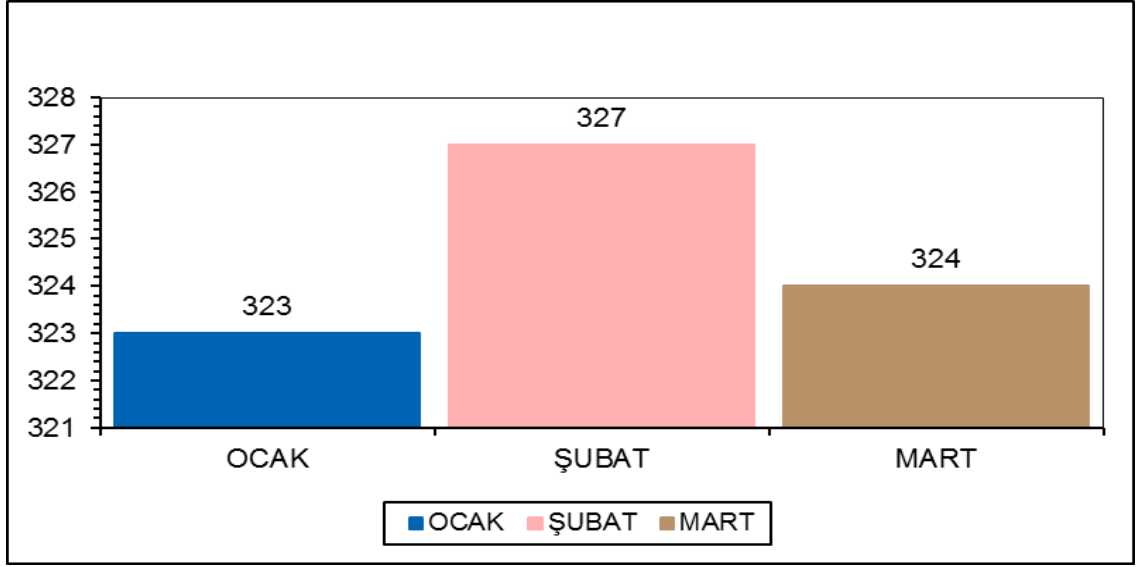
4.3.1.1. Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumu Hükümlü Profili

Bozüyük Açık ceza infaz kurumunda ortalama hükümlü sayısı 320 dir. Fakat hükümlülerin denetimli serbestlik yasasından faydalanması, sevk olması nedenleriyle hükümlü sayısı sürekli değişim göstermektedir.

2016 ve 2017 yıllarında aylık hükümlü sayılarını grafikte baktığımızda her ay hükümlü mevcudunun farklılık gösterdiği görülmektedir.

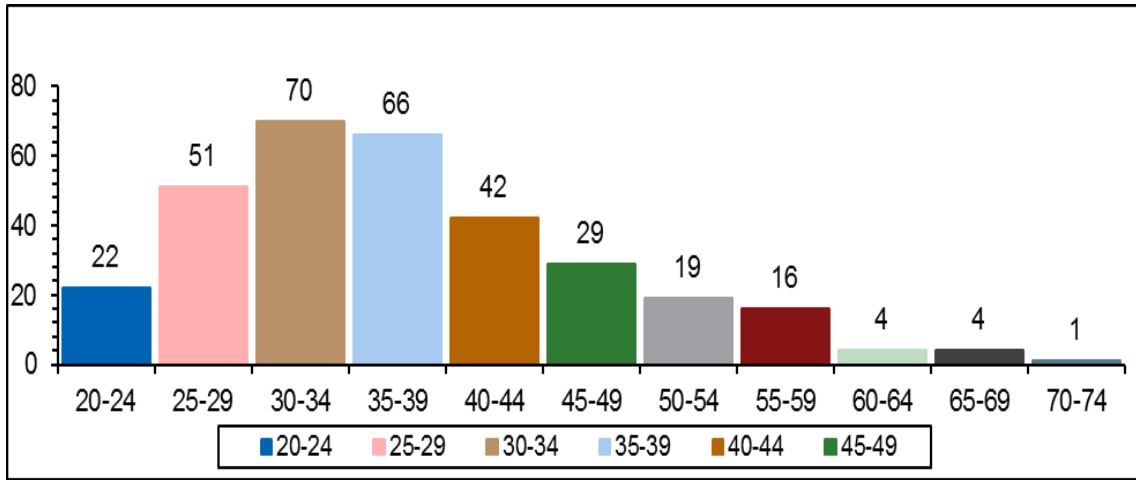


Grafik 1: 2016 yılı Hükümlü Sayıları



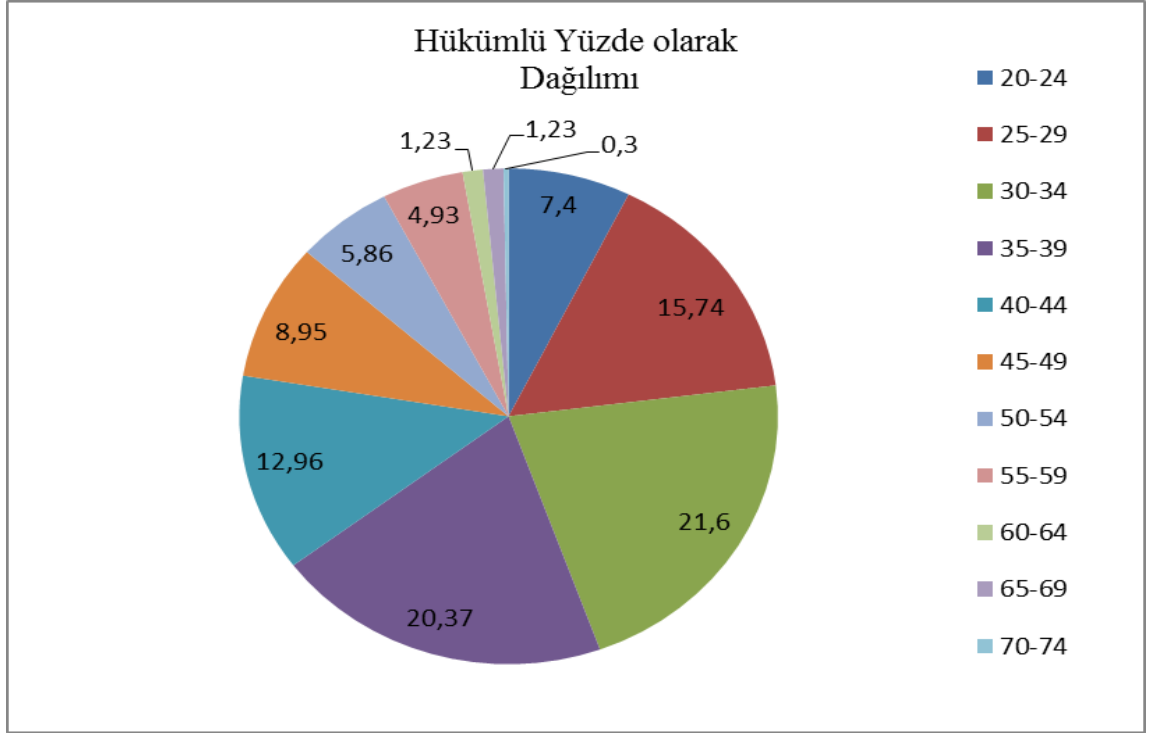
Grafik 2: 2017 yılı ilk üç ay Hükümlü Sayıları

Bozüyük açık ceza infaz kurumunda kalan hükümlülerin yaş grupları ile ilgili dağılımlarına bakacak olursak;



Grafik 3: Hükümlü Yaş Dağılımı

20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65-69, 70-74 yaş aralıklarına göre ayırım yapılmıştır. Grafiğin hazırlandığı 23/03/2017 tarihinde cezaevinde hükümlü mevcudu 324 tür.



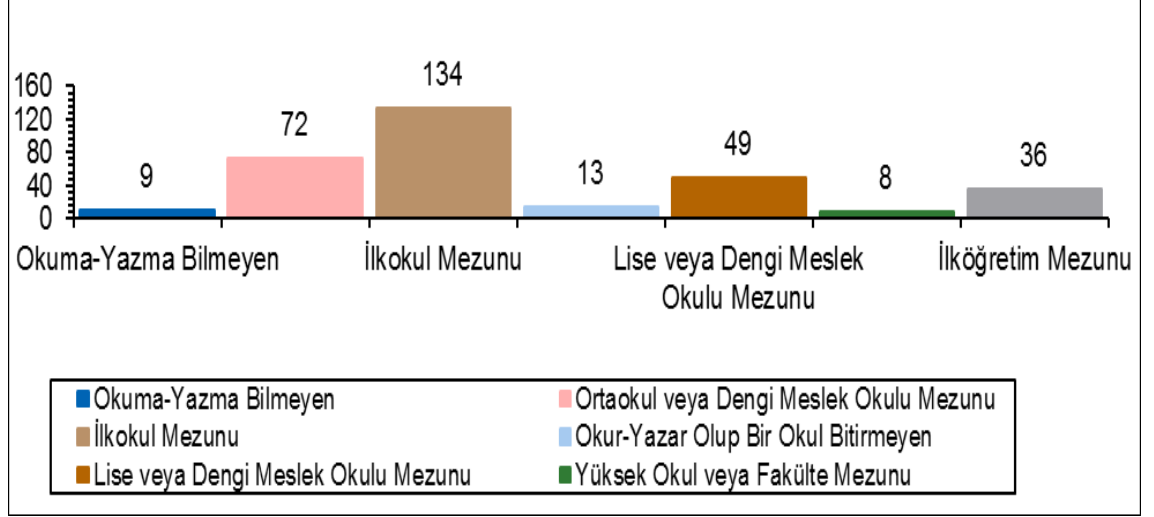
Grafik 4: Hükümlü Yüzde Dilimli Yaş Dağılımı

20-24 yaş aralığında kalan hükümlü sayısı 22 kişi ve cezaevinin %7,40'ını oluşturmaktadır
 25-29 yaş aralığında kalan hükümlü sayısı 51 kişi ve cezaevinin %15,74'ü oluşturmaktadır
 30-34 yaş aralığında kalan hükümlü sayısı 70 kişi ve cezaevinin %21,60'ı oluşturmaktadır
 35-39 yaş aralığında kalan hükümlü sayısı 66 kişi ve cezaevinin %20,37'i oluşturmaktadır
 40-44 yaş aralığında kalan hükümlü sayısı 42 kişi ve cezaevinin %12,96'ı oluşturmaktadır
 45-49 yaş aralığında kalan hükümlü sayısı 29 kişi ve cezaevinin %8,95'i oluşturmaktadır
 50-54 yaş aralığında kalan hükümlü sayısı 19 kişi ve cezaevinin %5,86'ı oluşturmaktadır
 55-59 yaş aralığında kalan hükümlü sayısı 16 kişi ve cezaevinin %4,93'ü oluşturmaktadır
 60-64 yaş aralığında kalan hükümlü sayısı 4 kişi ve cezaevinin %1,23'ü oluşturmaktadır
 65-69 yaş aralığında kalan hükümlü sayısı 4 kişi ve cezaevinin %1,23'ü oluşturmaktadır
 70-74 yaş aralığında kalan hükümlü sayısı 1 kişi ve cezaevinin %0,30'u oluşturmaktadır.

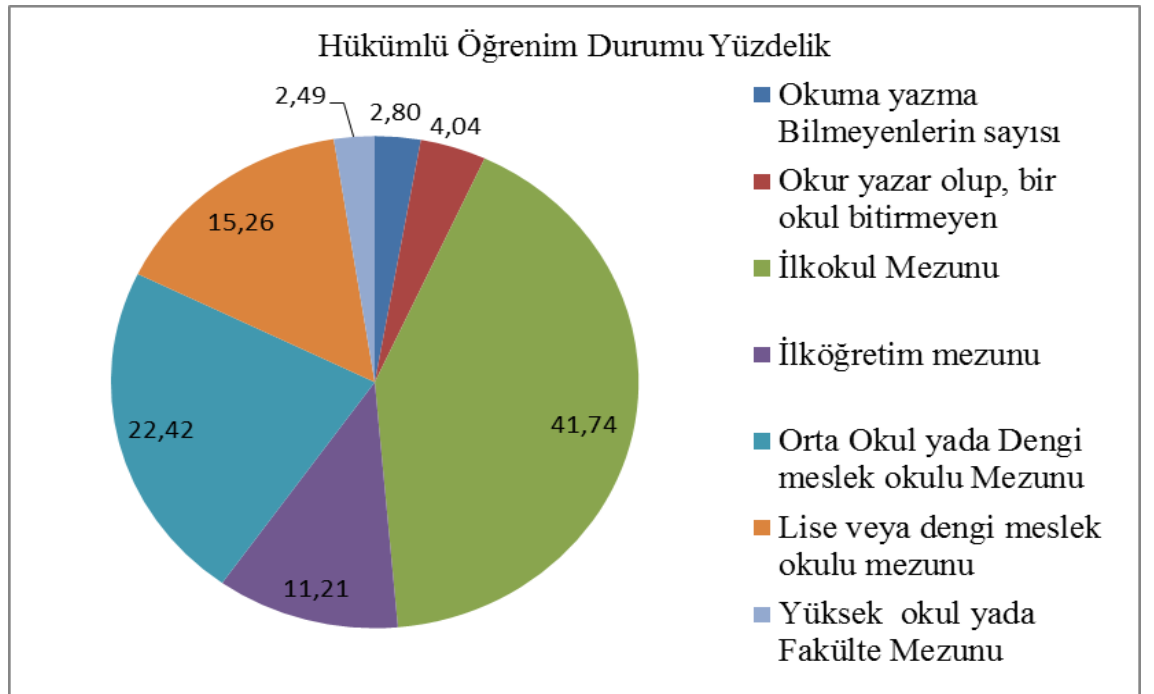
Hükümlüleri öğrenim durumlarına göre bir gruba ayıracak olursak; (Araştırma yapıldığı gün Hükümlü sayısı 321 Kişiydi 20/03/2017)

Okuma yazma Bilmeyenlerin sayısı 9 kişi, Okuryazar olup, bir okul bitirmeyen 13 kişi,

İlkokul Mezunu 134 kişi, İlköğretim mezunu 36 kişidir, Orta Okul ya da Dengi meslek okulu Mezunu 72 kişi, Lise veya dengi meslek okulu mezunu 49 kişi, Yüksek okul ya da Fakülte Mezunu 8 kişi,



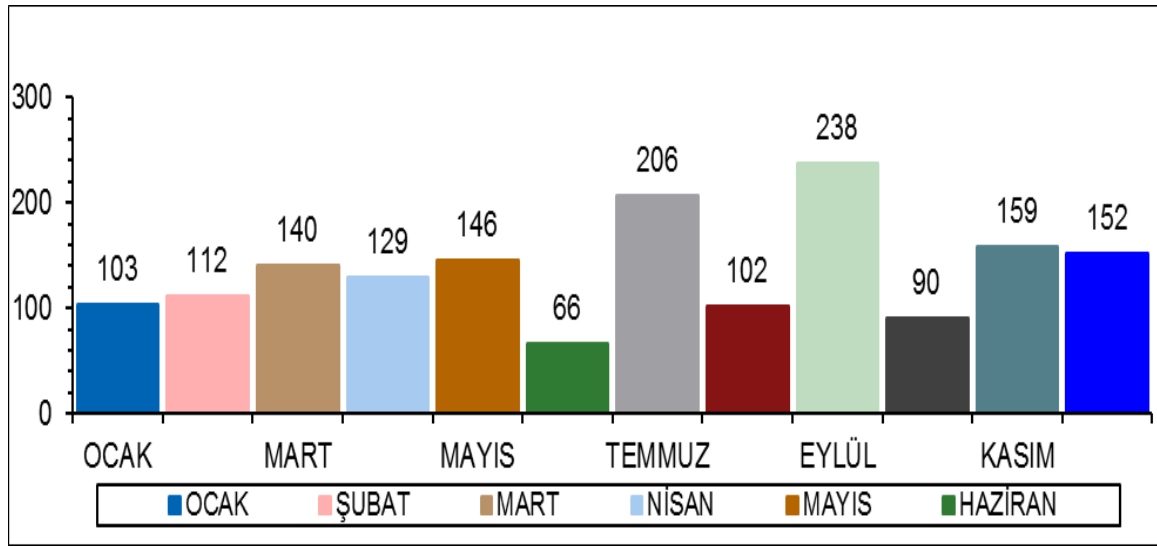
Grafik 5: Hükümlülerin Öğrenim Durumları



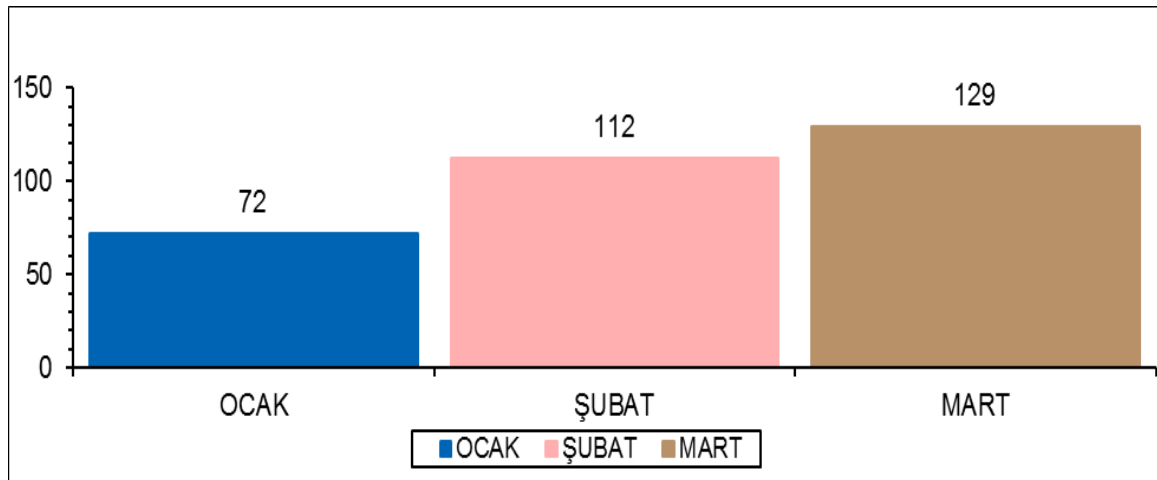
Grafik 6: Hükümlü Yüzde Dilimli Öğrenim Durumu Grafiği

5275 sayılı Ceza ve güvenlik tedbirlerinin infazı hakkında kanunun 94. Maddesinde belirtilen açık ceza infaz kurumlarında bulunanlarla, kapalı ceza infaz kurumunda olup da açık ceza infaz kurumlarına ayrılmaya hak kazananlara, aileleriyle bağlarını sürdürmelerini veya güçlendirmelerini ve dış dünyaya uyumlarını sağlamak amacıyla kurum en üst amirinin önerisi ve Cumhuriyet Başsavcılığının onayı ile yılda en çok dört kez olmak üzere her defasında yol hariç dört güne kadar izin verilebilir.

Bozüyük Açık ceza infaz kurumunda 2016 ve 2017 yılı ilk üç ay, aylık izin kullanan hükümlü sayıları;

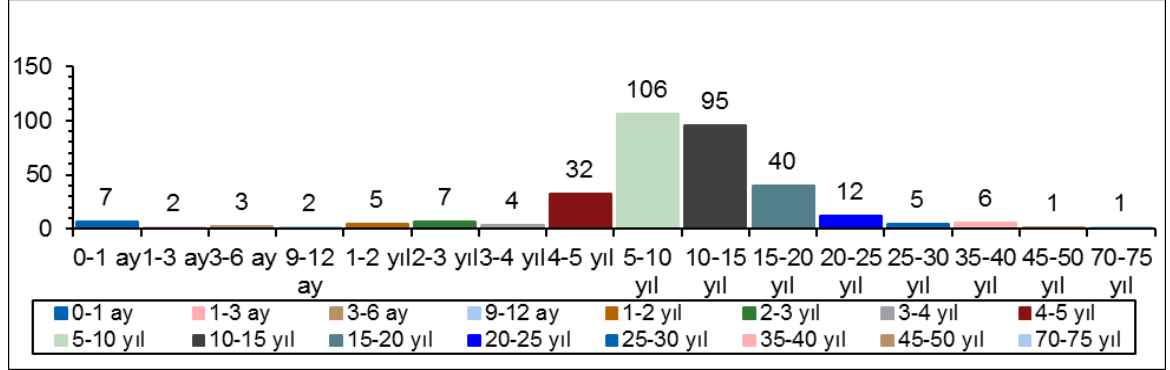


Grafik 7: 2016 yılı Aylık İzine Ayrılan Hükümlü Sayıları



Grafik 8: 2017 yılı Aylık İzine Ayrılan Hükümlü Sayıları

Hükümlülerin kalan cezaları ile ilgili grafiği incelediğimizde 5-10 yıl ve 10-15 yıl cezaların en yüksek olduğu görülmektedir. (Toplam 328 Kişi)



Grafik 9: Hükümlülerin kalan cezaları

4.3.1.2. Bozüyük Açık Ceza İnfaz kurumu İş Yurtları Atölyeleri

Bozüyük açık ceza infaz kurumunda 7 atölye bulunmakta ve bu atölyelerde hükümlüler için iş meslek edindirme çalışmaları yapılmaktadır. Bu atölyelere kısaca bakacak olursak;

Yatak Atölyesi: Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumu İşyurtları bünyesinde çalışmakta olan yatak atölyesinde çeşitli ebatlarda yataklar ve yastıklar üretilmekte, Türkiye'nin birçok bölgesinde bulunan ceza infaz kurumlarının yatakları yine bu atölye tarafından hazırlanmaktadır.

Resim Atölyesi: Resim atölyesinde yağlı boya tablo, dijital resim baskısı ve karakalem resim tabloların yanı sıra Türkiye'nin çeşitli yerlerinde birçok cezaevlerinin duvarları resim atölyesi tarafından boyanmaktadır.

Demir Atölyesi: Demir atölyesinde, istenilen ebat ve özellikle kafes tel, galvanizli borudan direk yapımı, demir ızgara galvanizli telden örgülü kafes tel üretimi vb demir işleri yapılmaktadır. Ayrıca üretimi yapılan kafes telin talebe göre montajı da yapılabilmektedir.

Marangoz Atölyesi: Bu iş kolunda kamu kurumlarının ihtiyacı olan dolap ve masa bilgisayar masası, okul sırası, evrak dolabı, ranza, kamelya, çatı ve tavan döşeme, bank, bahçe mobilyaları vb. marangoz işleri yapılmaktadır.

İnşaat Atölyesi: Bu iş kolunda kamu kurumlarının ihtiyacı olan inşaat işleri, boya, badana, alçı işleri, sıhhi tesisat işleri yapılmaktadır.

Elektrik Atölyesi: Kurum içi ve adliyeler için gerekli bütün elektrik işleri montaj onarım ve bakımı yapılmaktadır.

Hediyelik Eşya Satış Mağazası: Ülkemizde bulunan çeşitli cezaevlerinde hükümlüler tarafından yapılan ürünlerin satışı yapılmaktadır. Örneğin Kütahya kapalı cezaevinden çini ürünler, yine Kütahya kapalı cezaevi, Bafra Kapalı cezaevinden ayakkabı grubu, Kartal açık cezaevi ve Uşak Kapalı cezaevinden deri ürünleri gibi.

Zeki Bayrak Sosyal Tesis: 23 Ekim 2007 yılında hizmete açılan Zeki bayrak sosyal tesisi, halka açık restaurant işletmeciliği yapmaktadır.

4.4.Araştırmanın Yöntemi

Ceza infaz kurumlarında sosyal yaşama hazırlama çalışmaları kapsamında İş yurtları ve atölyelerde verilen mesleki eğitimin incelenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumu' nda bulunan hükümlüler ile ilgili araştırmanın amacına uygun olarak veri toplama tekniklerinden anket uygulanacaktır. Anket uygulaması için gerekli başvurular yapılmış ve mart ayında anket uygulaması yapılmıştır. Cezaevinde toplam 325 hükümlü bulunmasına rağmen iş yurtları ve atölyelerde çalışan anket uygulamasına katılmayı kabul eden 123 hükümlülerden oluşmaktadır.

4.5.Araştırmanın Sonuçları

Bu araştırma ile cezaevlerinde hükümlü ya da tutuklu olarak bulunan yetişkinlerin görüşlerine göre, İş yurtlarında ve iş atölyelerinde çalışan hükümlülerin edindikleri mesleki becerileri ve kazanımları, tahliye sonrası sosyal hayatlarına etkisinin araştırılması, amaçlanmıştır. Hükümlülerin anket uygulamasına verdikleri cevaplarla, yaş, medeni durumu, öğrenim durumu, iş yurtlarında çalıştıkları atölyeler, atölyelerde çalıştıkları kısımlar, kalan cezaları, cezaevinde kaldıkları süreler ile ilgili sorular sorulmuş, alınan cevaplar ile veriler elde edilmiş olup bu veriler istatistik tablolar hazırlanmıştır. Yapılan Anket uygulamasının her sorusu tek tek değerlendirilmiştir.

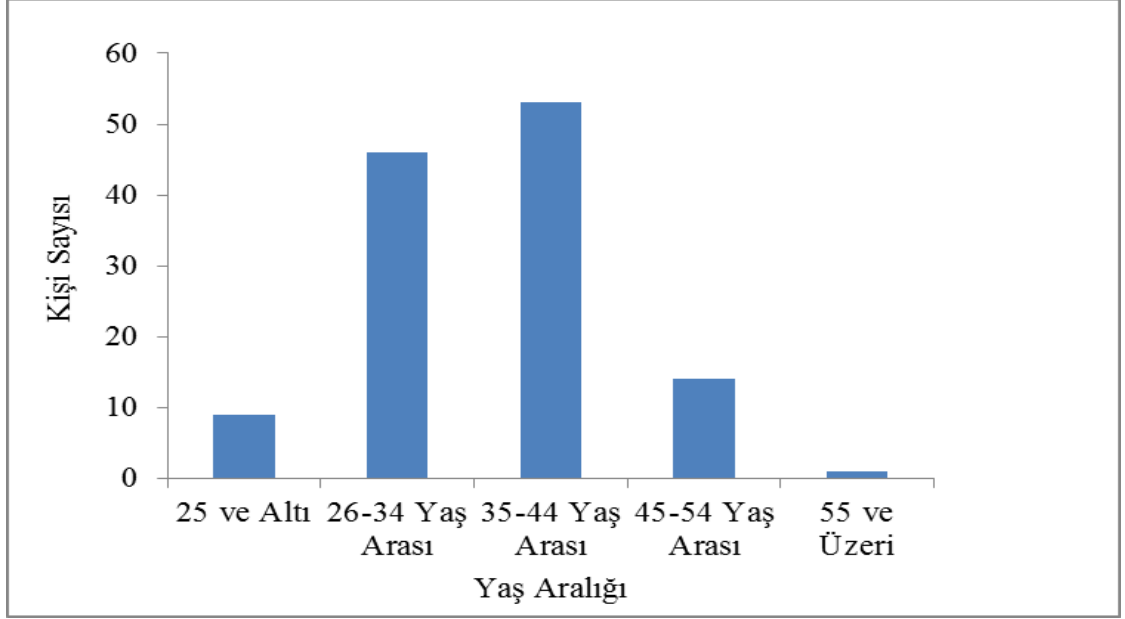
Anket uygulamasına katılan hükümlülere çoktan seçmeli cevaplar hazırlanarak kendilerine uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiş ve ulaşılan verilere uygun istatistik tekniklerden yararlanılarak oluşturulan tablo değerleri analiz edilerek, ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesiyle çalışma genel bir çerçeve çizilerek son bulacaktır.

Bozüyük Açık ceza İnfaz kurumu' nda sadece erkek hükümlüler barındığından ve anket uygulamasına katılan 123 hükümlülerin tamamı erkek tir. Ankete katılan 123 kişi, cezaevinin %37,8 ini oluşturmaktadır.

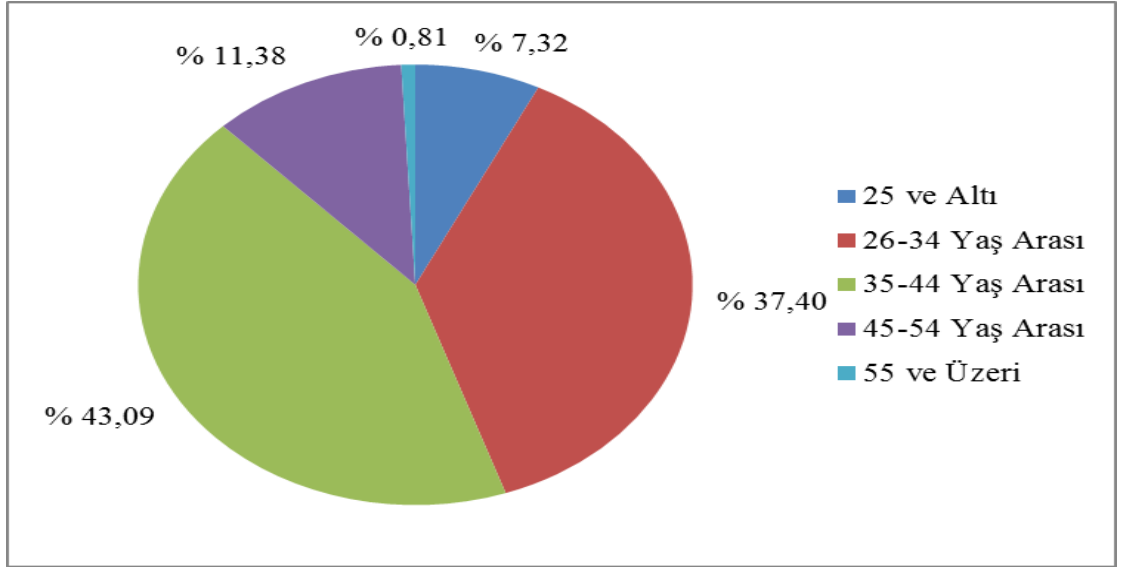
Anket Uygulamasının ikinci sorusunda hükümlülerin yaşı sorulmuş ve çoktan seçmeli 5 seçenek sunulmuştur. (25 ve altı, 26-34 arası, 35-44 arası, 45-54 arası, 55 ve üzeri) Ankete katılan hükümlülerden; 9'u (Ankete Katılan Hükümlülerin %7,32'i) 25 ve altı, 46'sı (%37,40'ı) 26-34 arası, 53'ü (%43,09 u) 35-44 arası, 14'ü (% 11,38'i) 45-54 arası, 1'i(%0,81'i) ise 55 ve üzeri seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 11: İş yurtları ve Atölye çalışanlarının Yaş ve Yüzde Dilimi Tablosu

Yaş Aralıkları	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
25 ve Altı	9	7,32
26-34 Yaş Arası	46	37,40
35-44 Yaş Arası	53	43,09
45-54 Yaş Arası	14	11,38
55 ve Üzeri	1	0,81



Grafik 10: İş yurtları ve Atölye çalışanlarının Yaş Grafiği

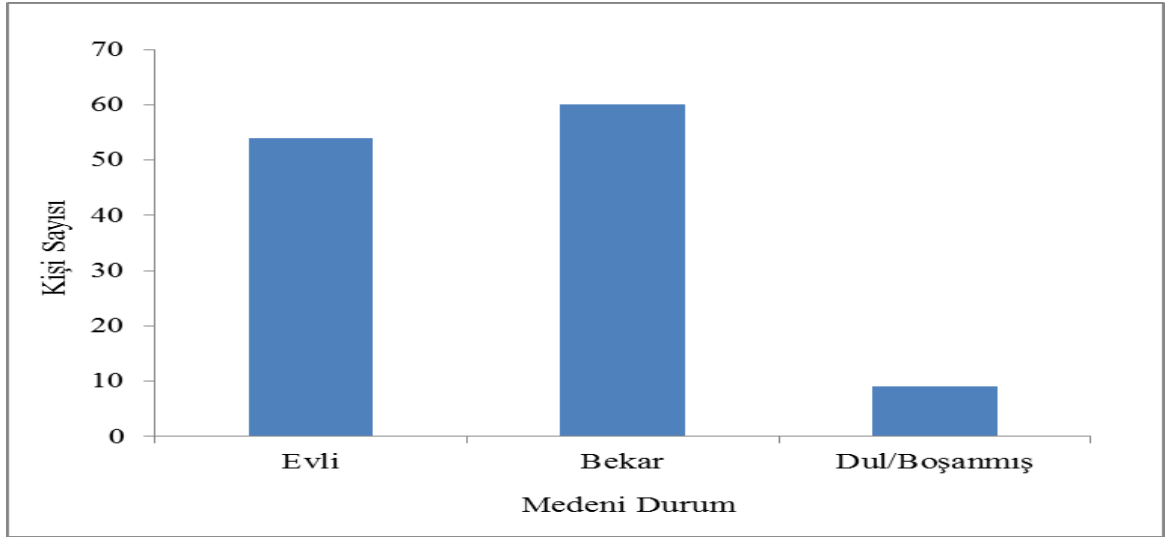


Grafik 11: İş yurtları ve Atölye çalışanlarının Yüzdeleri Dilimli Yaş Grafiği

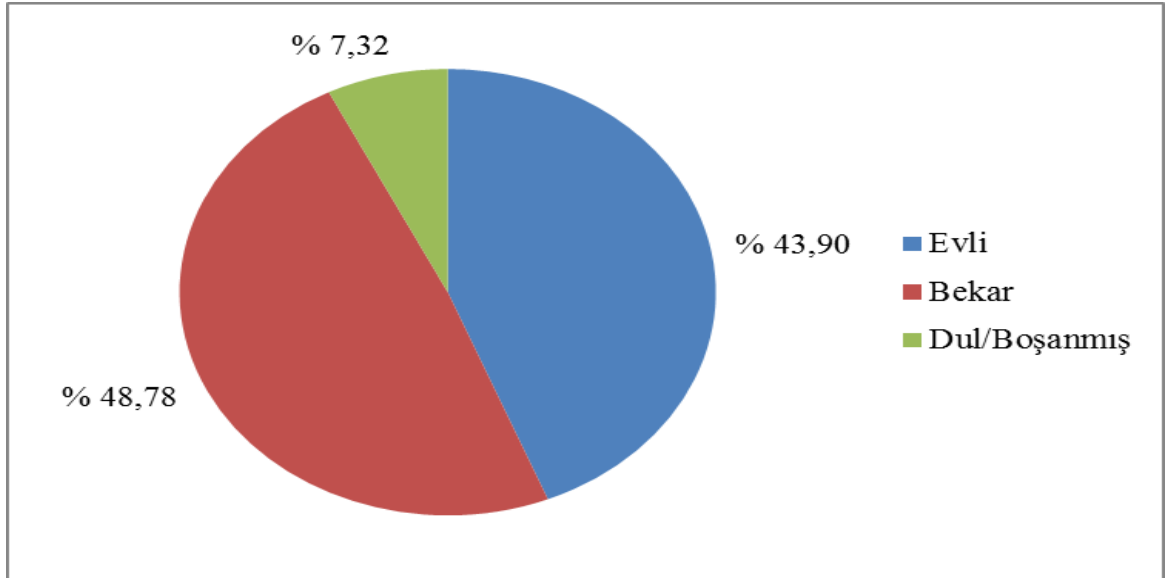
Anket Uygulamasının üçüncü sorusunda hükümlülerin medeni hali sorulmuş ve çoktan seçmeli 3 seçenek sunulmuştur. (Evli, Bekar, Dul/Boşanmış) Ankete katılan hükümlülerden 54'ü (%43,90) Evli, 60'ı (%48,78) Bekar ve 9 (%7,32) Kişi ise Dul/Boşanmış seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 12: İş yurtları ve Atölye çalışanlarının Medeni Durum Tablosu

Medeni Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
Evli	54	43,90
Bekar	60	48,78
Dul/Boşanmış	9	7,32



Grafik 12: İş yurtları ve Atölye çalışanlarının Medeni Durum Grafiği



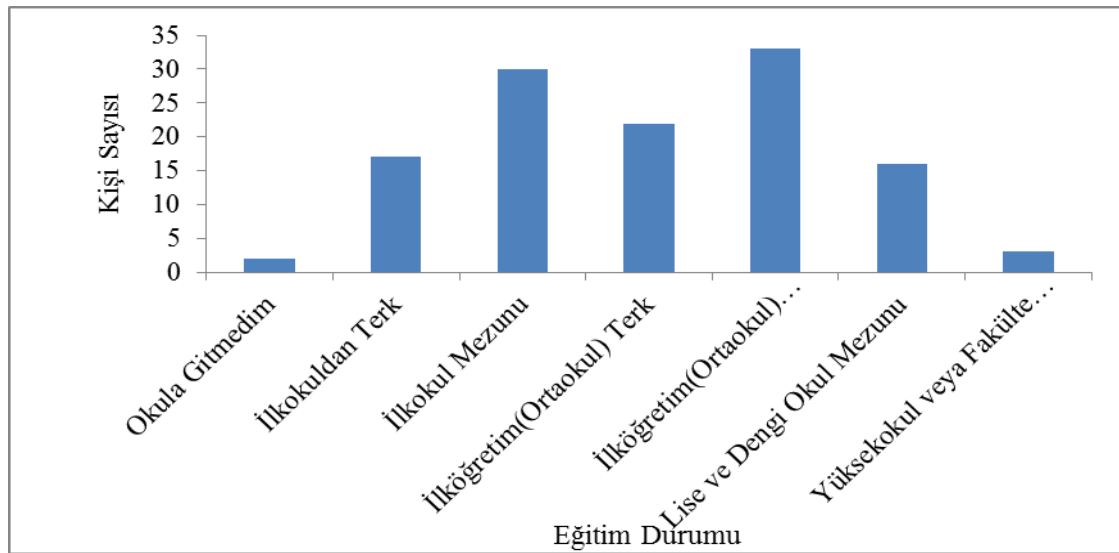
Grafik 13: İş yurtları ve Atölye çalışanlarının Yüzdelerle Dilimli Medeni Durum Grafiği

Anket Uygulamasının dördüncü sorusunda hükümlülerin Ceza İnfaz kurumuna Girmeden eğitim durumları sorulmuş ve çoktan seçmeli 7 seçenek sunulmuştur. (Okula Gitmedim, İlkokuldan Terk, ilkokul Mezunu, İlköğretim (Ortaokul) Terk, İlköğretim

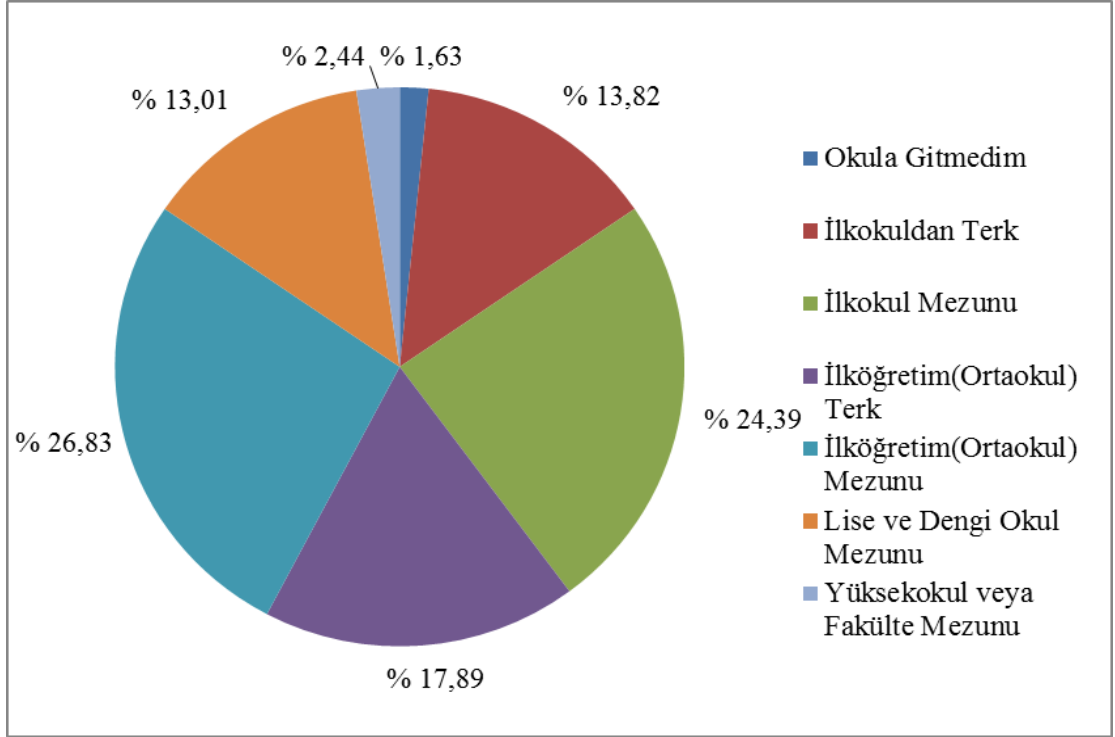
(Ortaokul) Mezunu, Lise ve Dengi Okul Mezunu, Yüksekokul veya Fakülte Mezunu) Ankete katılan hükümlülerden 2'si (%1,63) okula gitmedim, 17'si (%13,82) İlkokuldan Terk, 30'u (%24,39) ilkokul mezunu, 22'si (%17,89) İlköğretim(Ortaokul) Terk, 33'ü (%26,83) İlköğretim(Ortaokul) Mezunu, 16'sı (%13,01) Lise ve Dengi Okul Mezunu, 3 (%2,44) kişi ise Yüksekokul veya Fakülte Mezunu seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 13: İş yurtları ve Atölye çalışanlarının Cezaevine Girmeden önceki Eğitim Durumlarını Gösteren Tablo

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
Okula Gitmedim	2	1,63
İlkokuldan Terk	17	13,82
İlkokul Mezunu	30	24,39
İlköğretim(Ortaokul) Terk	22	17,89
İlköğretim(Ortaokul) Mezunu	33	26,83
Lise ve Dengi Okul Mezunu	16	13,01
Yüksekokul veya Fakülte Mezunu	3	2,44



Grafik 14: İş yurtları ve Atölye çalışanlarının Cezaevine Girmeden önceki Eğitim Durumları Grafiği

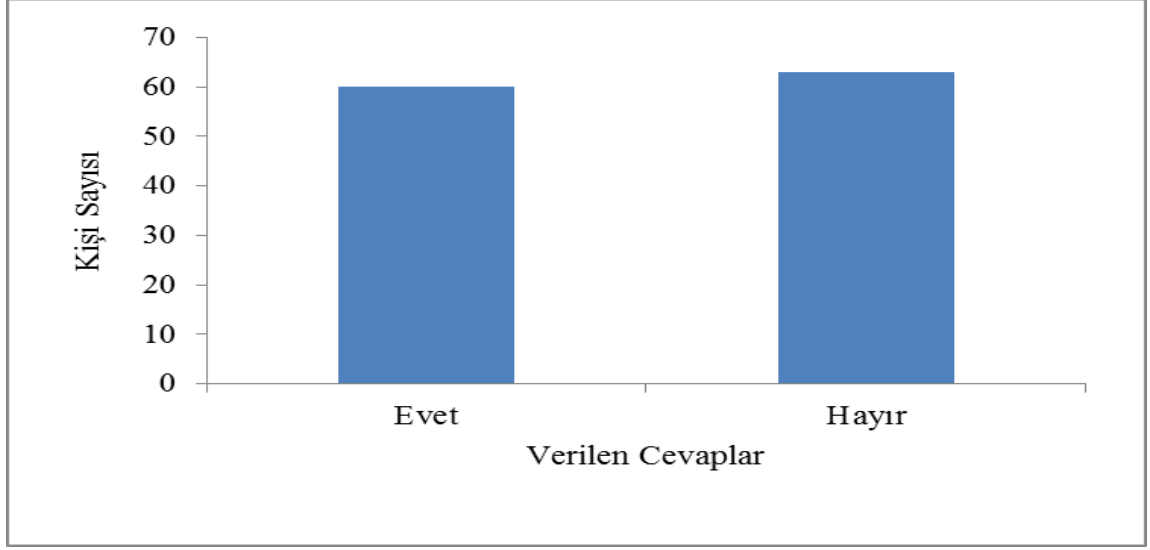


Grafik 15: İş yurtları ve Atölye çalışanlarının Cezaevine Girmeden önceki Eğitim Durumlarının Yüzdeleri Dilimli Grafiği

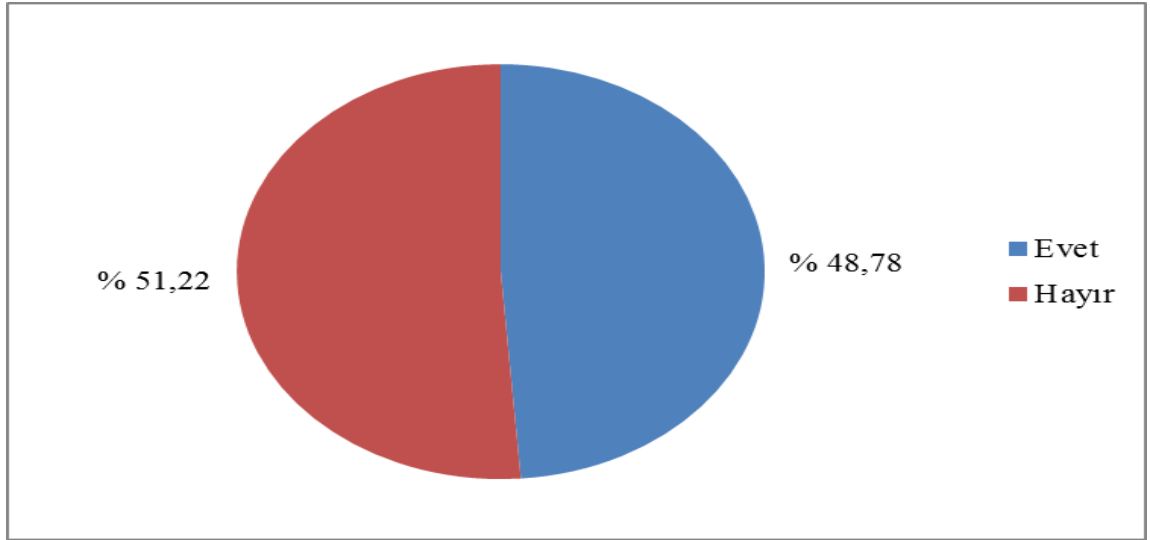
Anket Uygulamasının beşinci sorusunda hükümlülerin Ceza İnfaz kurumunda bulunduğunuz sürede eğitim durumunuzda bir değişiklik oldu mu? sorulmuş ve çoktan seçmeli 2 seçenek sunulmuştur(Evet, Hayır). Ankete katılan hükümlülerden 60'ı (%48,78) Evet, 63'ü (%51,22) Hayır seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 14: İş yurtları ve Atölye çalışanlarının Ceza İnfaz kurumunda bulunduğunuz sürede eğitim durumunuzda bir değişiklik oldu mu? Sorusunun Tablosu

Cevaplar	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
Evet	60	48,78
Hayır	63	51,22



Grafik 16: İş yurtları ve Atölye çalışanlarının Ceza İnfaz kurumunda bulunduğunuz sürede eğitim durumunuzda bir değişiklik oldu mu? Durum grafiği



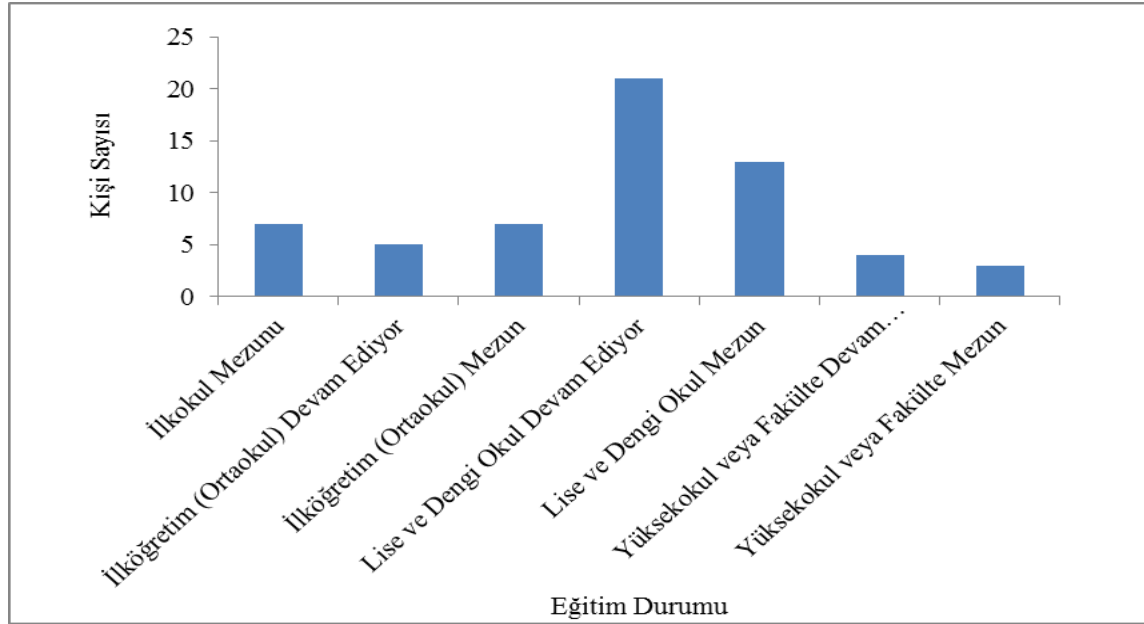
Grafik 17: İş yurtları ve Atölye çalışanlarının Ceza İnfaz kurumunda bulunduğunuz sürede eğitim durumunuzda bir değişiklik oldu mu? Yüzdeleri Grafiği

Anket Uygulamasının beşinci sorusuna evet cevabı veren hükümlülerin eğitim durumları seçecekleri çoktan seçmeli 7 seçenek sunulmuştur(ilkokul Mezunu, İlköğretim(Ortaokul) Devam Ediyor, İlköğretim(Ortaokul) Mezunu, Lise ve Dengi Okul Devam Ediyor, Lise ve Dengi Okul Mezunu, Yüksekokul veya Fakülte Devam Ediyor, Yüksekokul veya Fakülte Mezunu). Ankete katılan hükümlülerden 7'si (%5,69) ilkokul Mezunu, 5'i (%4,07) İlköğretim(Ortaokul) Devam Ediyor, 7'si (%5,69)

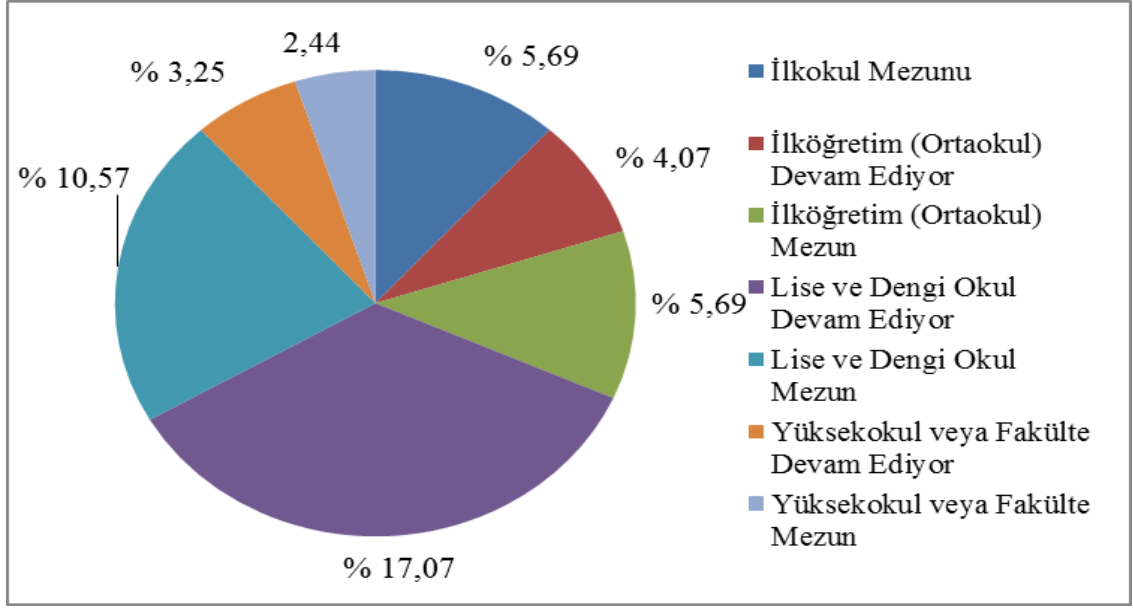
İlköğretim(Ortaokul) Mezunu, 21'i (%17,07) Lise ve Dengi Okul Devam Ediyor, 13'ü(10,57) Lise ve Dengi Okul Mezunu, 4'ü (%3,25) Yüksekokul veya Fakülte Devam Ediyor, 3'ü (%2,44) Yüksekokul veya Fakülte Mezunu) seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 15: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Ceza İnfaz Kurumunda Bulunduğu Sürede Eğitim Değişikliğini Belirten Tablo

Eğitim Durumu	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
İlkokul Mezunu	7	5,69
İlköğretim (Ortaokul) Devam Ediyor	5	4,07
İlköğretim (Ortaokul) Mezun	7	5,69
Lise ve Dengi Okul Devam Ediyor	21	17,07
Lise ve Dengi Okul Mezun	13	10,57
Yüksekokul veya Fakülte Devam Ediyor	4	3,25
Yüksekokul veya Fakülte Mezun	3	2,44



Grafik 18: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Ceza İnfaz Kurumunda Bulunduğu Sürede Eğitim Değişikliği Durum Grafiği

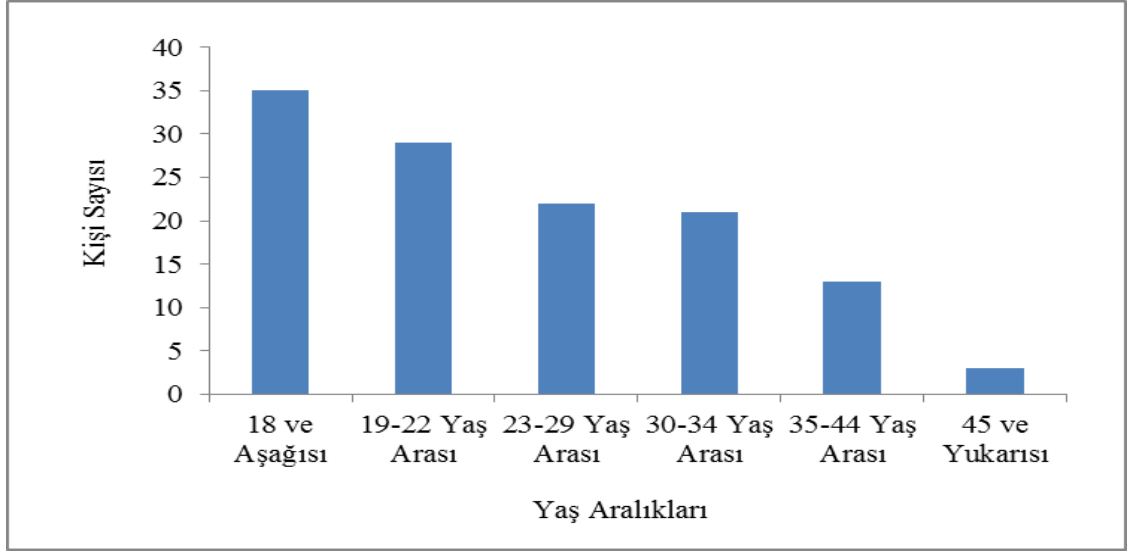


Grafik 19: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Ceza İnfaz Kurumunda Bulunduğu Sürede Eğitim Değişikliği Yüzde Dilimli Grafiği

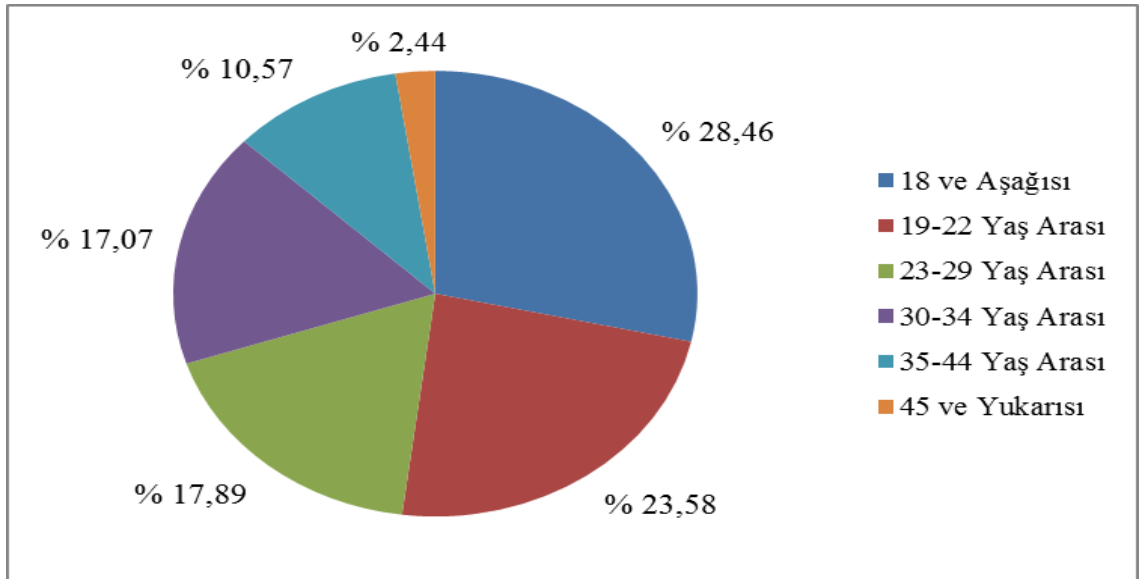
Anket Uygulamasının altıncı sorusunda hükümlülerin ilk suçlarını kaç yaşında işlediği sorulmuş ve çoktan seçmeli 6 seçenek sunulmuştur(18 yaş ve Altı, 19-22 yaş Arası, 23-29 Yaş Arası, 30-34 yaş arası, 35-44 Yaş Arası, 45 Yaş ve Yukarısı). Ankete katılan hükümlülerden 35'i (%28,46) 18 yaş ve Altı, 29'u (%23,58) 19-22 yaş arasını, 22'si (%17,89) 23-29 Yaş Arasını, 21'i (%17,07) 30-34 Yaş Arasını, 13'ü (%10,57) 35-44 Yaş arasını, 3'ü ise (%2,44) ise 45 yaş ve yukarısı seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 16: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının İlk Suçlarını Kaç Yaşında İşlediğini Gösteren Tablo

Yaş Aralığı	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
18 ve Aşağısı	35	28,46
19-22 Yaş Arası	29	23,58
23-29 Yaş Arası	22	17,89
30-34 Yaş Arası	21	17,07
35-44 Yaş Arası	13	10,57
45 ve Yukarısı	3	2,44



Grafik 20: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının İlk Suçlarını Kaç Yaşında İşlediğini Gösteren Grafik



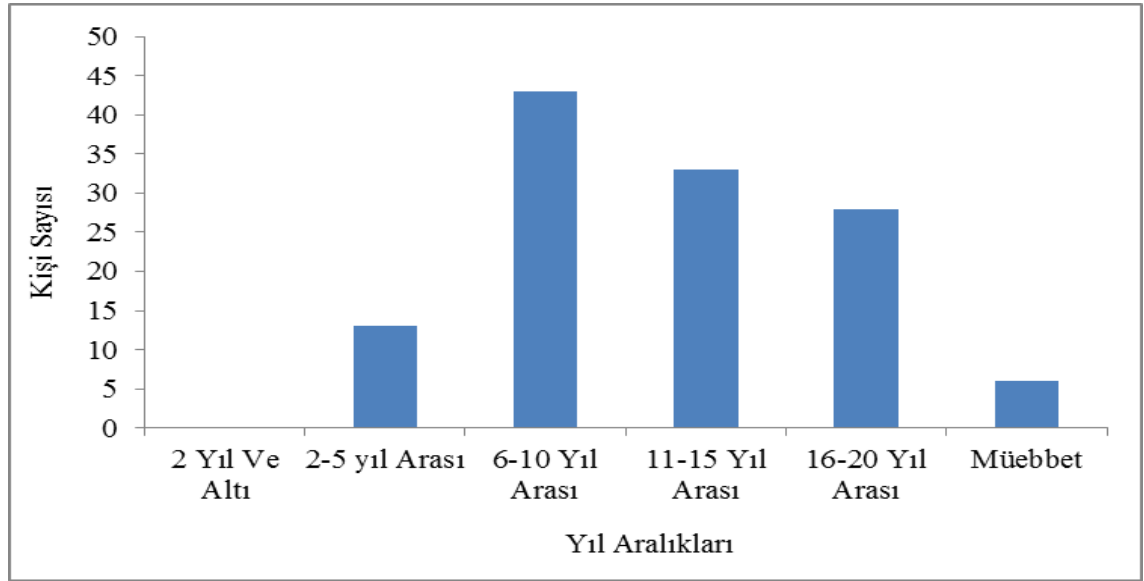
Grafik 21: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının İlk Suçlarını Kaç Yaşında İşlediğini Gösteren Yüzde Dilimli Grafik

Anket Uygulamasının yedinci sorusunda hükümlülerin ilk suçlardan dolayı kaç yıl ceza aldığı sorulmuş ve çoktan seçmeli 6 seçenek sunulmuştur (2 Yıl ve Aşağısı, 2-5 Yıl Arası, 6-10 yıl arası, 11-15 Yıl Arası, 16-20 Yıl Arası, Müebbet) Ankete katılan hükümlülerden hiçbiri 2 Yıl ve aşağısı ceza almamış, 13'ü (%10,57) 2-5 Yıl arası, 43'ü

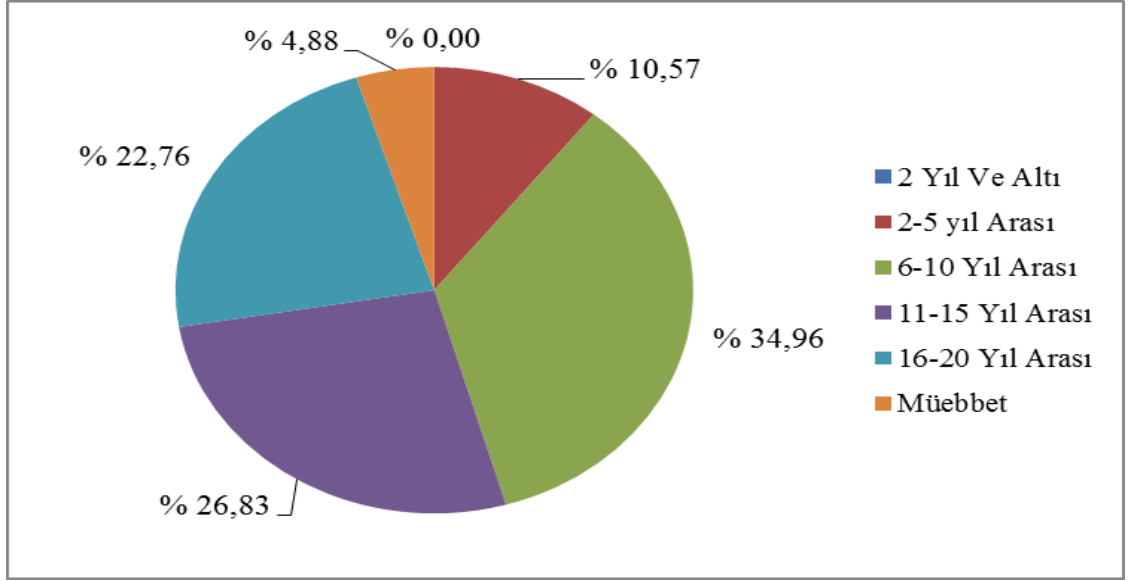
(%34,96) 6-10 yıl arası, 33'ü (%26,83) 11-15 Yıl arası, 28'i (%22,76) 16-20 Yıl Arası, 6'sı ise (%4,88) Müebbet seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 17: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıl Ceza Aldıklarını Gösteren Tablo

Zaman Aralığı	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
2 Yıl Ve Altı	0	0,00
2-5 yıl Arası	13	10,57
6-10 Yıl Arası	43	34,96
11-15 Yıl Arası	33	26,83
16-20 Yıl Arası	28	22,76
Müebbet	6	4,88



Grafik 22: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıl Ceza Aldıklarını Gösteren Grafik

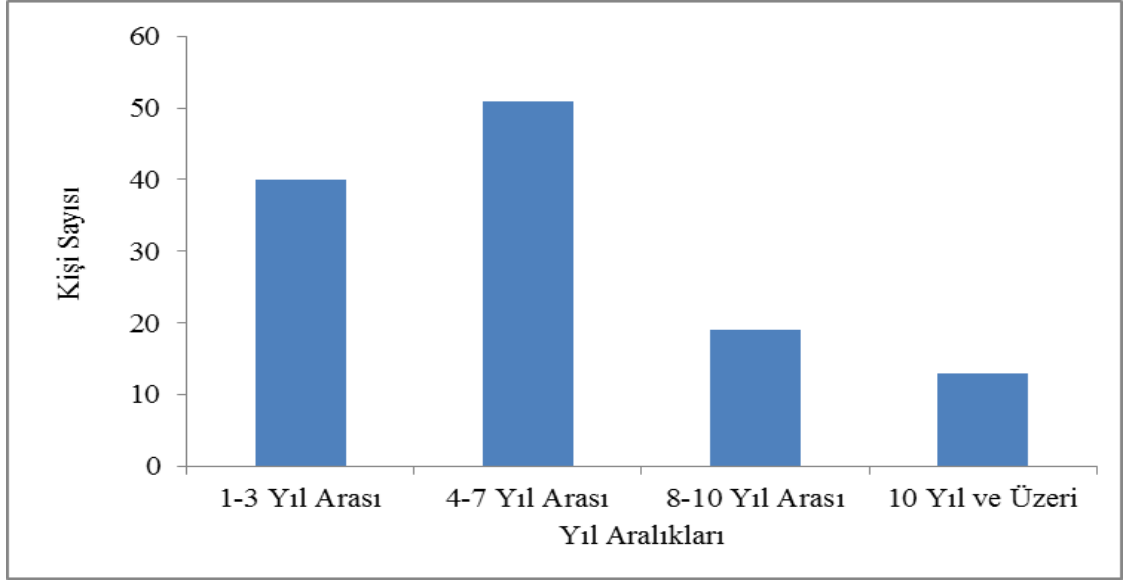


Grafik 23: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıl Ceza Aldıklarını Gösteren Yüzde Dilimli Grafik

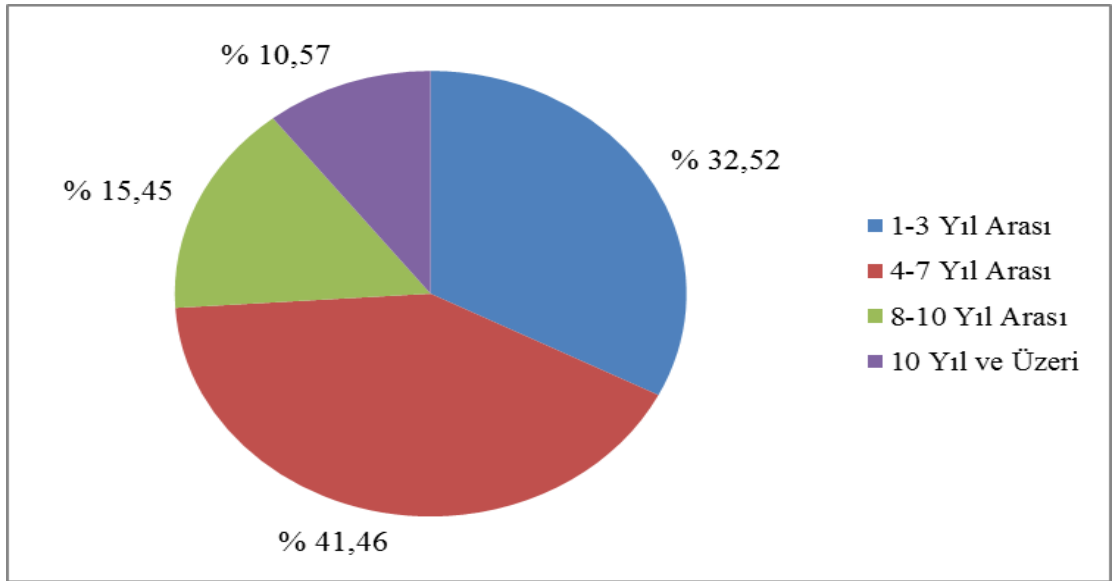
Anket Uygulamasının sekizinci sorusunda hükümlülere kaç yıldır cezaevinde kalyorsunuz diye ve çoktan seçmeli 4 seçenek sunulmuştur(1-3 Yıl Arası, 4-7 Yıl Arası, 8-10 Yıl Arası, 10 Yıl ve Üzeri). Ankete katılan hükümlülerden 40'ı (%32,52) 1-3 Yıl Arası, 51'i (%41,46) 4-7 Yıl Arası, 19'u (%15,45) 8-10 Yıl Arası, 13'ü (%10,57) 10 Yıl ve Üzeri seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 18: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıldır Cezaevlerinde kaldıklarını Gösteren Tablo

Zaman Aralığı	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
1-3 Yıl Arası	40	32,52
4-7 Yıl Arası	51	41,46
8-10 Yıl Arası	19	15,45
10 Yıl ve Üzeri	13	10,57



Grafik 24: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıldır Cezaevlerinde kaldıklarını Gösteren Grafik



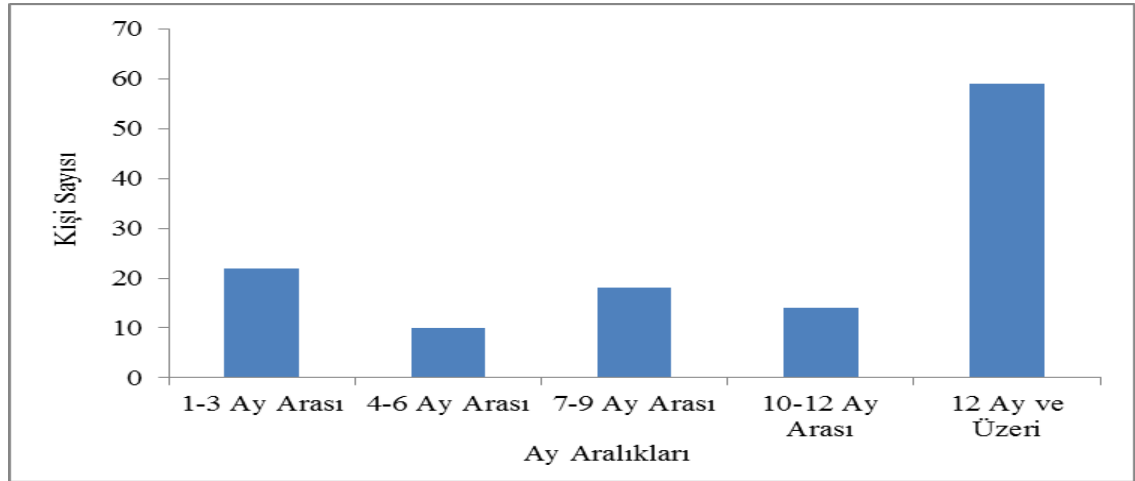
Grafik 25: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıldır Cezaevlerinde Kaldıklarını Gösteren Yüzde Dilimli Grafik

Anket Uygulamasının dokuzuncu sorusunda hükümlülere ne kadar cezanız kaldı diye ve çoktan seçmeli 5 seçenek sunulmuştur(1-3 Ay, 4-6 Ay, 7-9 Ay, 10-12 Ay, 12Ay ve Üzeri). Ankete katılan hükümlülerden 22'si (%17,89) 1-3 Ay Arası, 10'u (%8,13) 4-

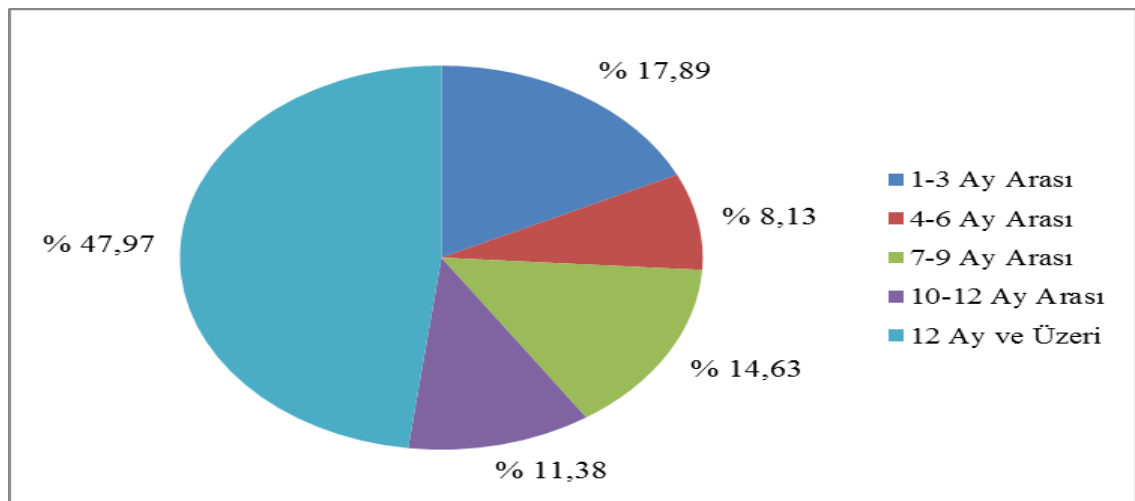
6 Ay Arası, 18'i (%14,63) 7-9 Ay Arası, 14'ü (%11,38) 10-12 Ay Arası, 59'u (%47,97) 12 Ay ve Üzeri seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 19: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıl Cezalarının kaldıklarını Gösteren Tablo

Zaman Aralığı	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
1-3 Ay Arası	22	17,89
4-6 Ay Arası	10	8,13
7-9 Ay Arası	18	14,63
10-12 Ay Arası	14	11,38
12 Ay ve Üzeri	59	47,97



Grafik 26: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıl Cezalarının kaldıklarını Gösteren Grafik

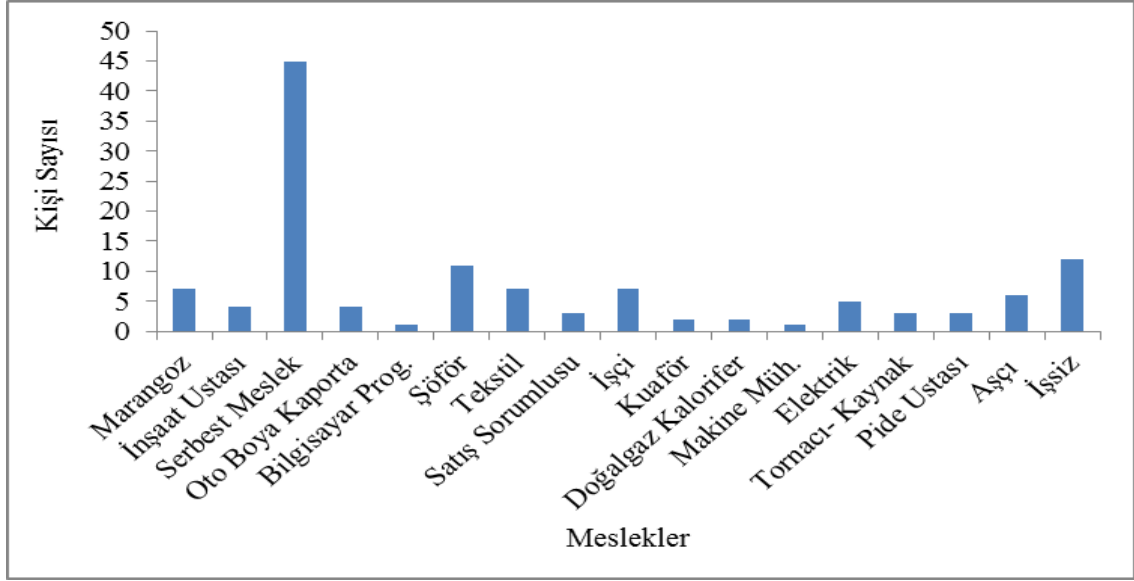


Grafik 27: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Kaç Yıl Cezalarının kaldıklarını Gösteren Yüzde Dilimli Grafik

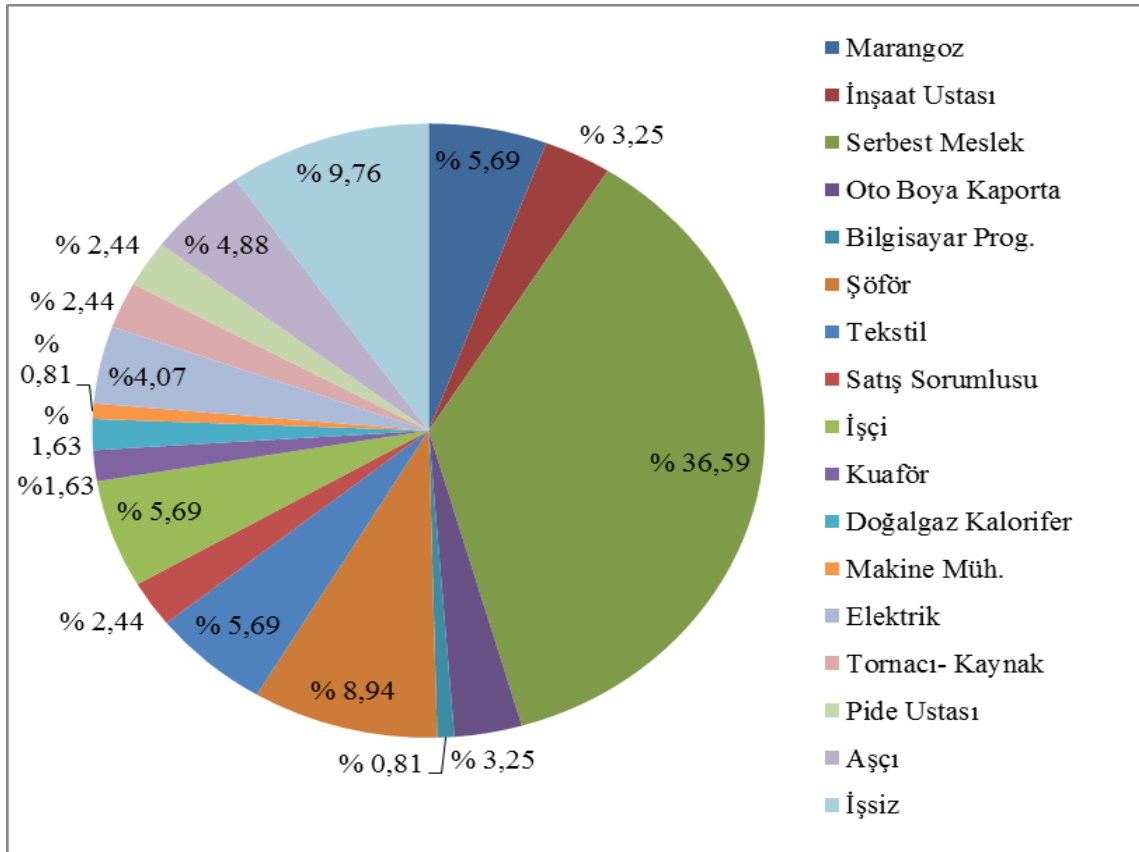
Anket uygulamasının onuncu sorusunda hükümlülere cezaevine girmeden önceki meslekleri açık uçlu soru olarak sorulmuş ankete katılan hükümlülerden 111 kişi çeşitli meslek gruplarında çalıştıklarını yazmışlardır. (7 kişi marangoz, 4 kişi inşaat ustası, 41 kişi serbest meslek, 11 kişi şoför, 7 Kişi Tekstil işçisi, 6 kişi aşçı vb. olarak yazmışlardır.) 12 kişi ise herhangi bir işinin olmadığını beyan etmiştir.

Tablo 20: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Cezaevlerine girmeden Önceki Mesleklerini Gösteren Grafik

Meslekler	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
Marangoz	7	5,69
İnşaat Ustası	4	3,25
Serbest Meslek	45	36,59
Oto Boya Kaporta	4	3,25
Bilgisayar Prog.	1	0,81
Şöför	11	8,94
Tekstil	7	5,69
Satış Sorumlusu	3	2,44
İşçi	7	5,69
Kuaför	2	1,63
Doğalgaz Kalorifer	2	1,63
Makine Müh.	1	0,81
Elektrik	5	4,07
Tornacı- Kaynak	3	2,44
Pide Ustası	3	2,44
Aşçı	6	4,88
İşsiz	12	9,76



Grafik 28: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Cezaevlerine girmeden Önceki Mesleklerini Gösteren Grafik

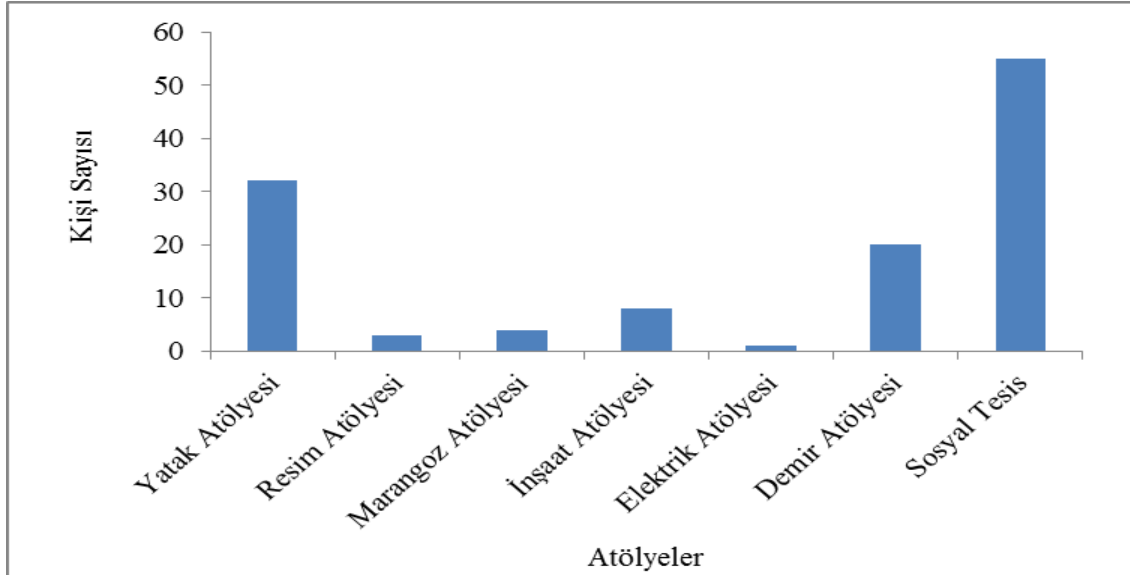


Grafik 29: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Cezaevlerine girmeden Önceki Mesleklerini Gösteren Yüzde Dilimli Grafik

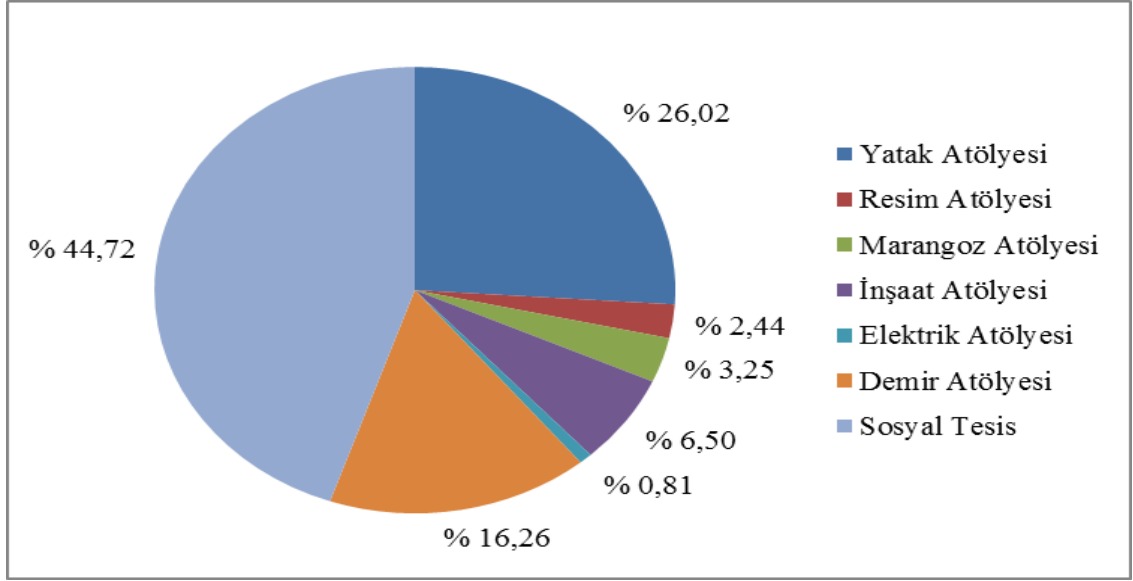
Anket Uygulamasının on birinci sorusunda hükümlülere cezaevinde hangi atölyelerde çalıştığı sorulmuş ve çoktan seçmeli 7 seçenek sunulmuştur. (Yatak Atölyesi, Resim Atölyesi, Marangoz Atölyesi, İnşaat Atölyesi, Elektrik Atölyesi, Demir Atölyesi ve Sosyal Tesis) Ankete katılan hükümlülerden 32'si (%26,02) Yatak Atölyesi, 3'ü (%2,44) Resim Atölyesi, 4'ü (%3,25) Marangoz Atölyesi, 8'i (%6,50), 1'i (%0,81) Elektrik Atölyesi, 20'si (%16,26) Demir Atölyesi, 55'i (%44,72) Sosyal Tesis seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 21: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Hangi Atölyelerde Çalıştıklarını Gösteren Grafik

Atölyeler	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
Yatak Atölyesi	32	26,02
Resim Atölyesi	3	2,44
Marangoz Atölyesi	4	3,25
İnşaat Atölyesi	8	6,50
Elektrik Atölyesi	1	0,81
Demir Atölyesi	20	16,26
Sosyal Tesis	55	44,72



Grafik 30: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Hangi Atölyelerde Çalıştıklarını Gösteren Grafik

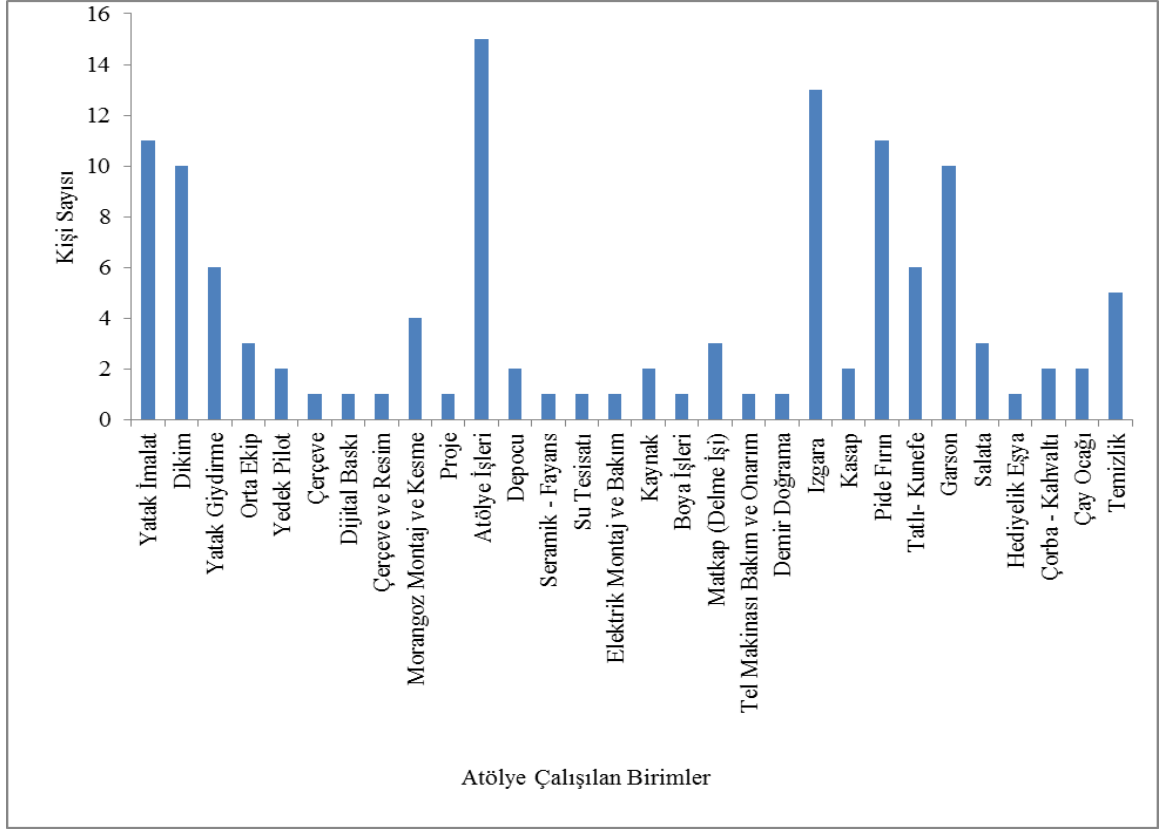


Grafik 31: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Hangi Atölyelerde Çalıştıklarını Gösteren Yüzde Dilimli Grafik

Anket Uygulamasının on ikinci sorusunda hükümlülere çalıştıkları atölyelerin hangi birimlerinde çalıştığı açık uçlu soru olarak sorulmuş 123 hükümlü çalıştıkları birimleri ayrı ayrı yazmışlardır.(Yatak İmalat, Dikim, Çerçeve, Fayans ve seramik, boya İşleri, Izgara, Fırın Salata vs.)

Tablo 22: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Atölyelerde Hangi Birimlerde Çalıştıklarını Gösteren Tablo

Atölyede Bulunan Birimler	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
Yatak İmalat	11	8,94
Dikim	10	8,13
Yatak Giydirme	6	4,88
Orta Ekip	3	2,44
Yedek Pilot	2	1,63
Çerçeve	1	0,81
Dijital Baskı	1	0,81
Çerçeve ve Resim	1	0,81
Morangoz Montaj ve Kesme	4	3,25
Proje	1	0,81
Atölye İşleri	15	12,20
Depocu	2	1,63
Seramik - Fayans	1	0,81
Su Tesisatı	1	0,81
Elektrik Montaj ve Bakım	1	0,81
Kaynak	2	1,63
Boya İşleri	1	0,81
Matkap (Delme İş)	3	2,44
Tel Makinası Bakım ve Onarım	1	0,81
Demir Doğrama	1	0,81
Izgara	13	10,57
Kasap	2	1,63
Pide Fırın	11	8,94
Tatlı- Kuneffe	6	4,88
Garson	10	8,13
Salata	3	2,44
Hediyelik Eşya	1	0,81
Çorba - Kahvaltı	2	1,63
Çay Ocağı	2	1,63
Temizlik	5	4,07

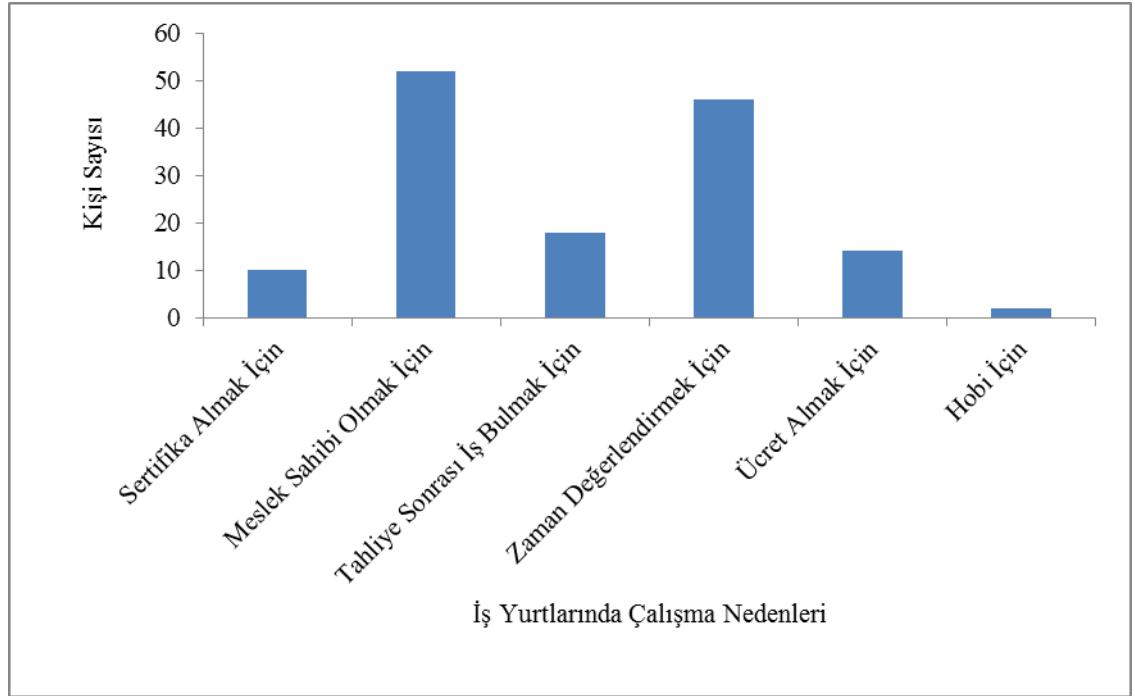


Grafik 32: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Atölyelerde Hangi Birimlerde Çalıştıklarını Gösteren Grafik

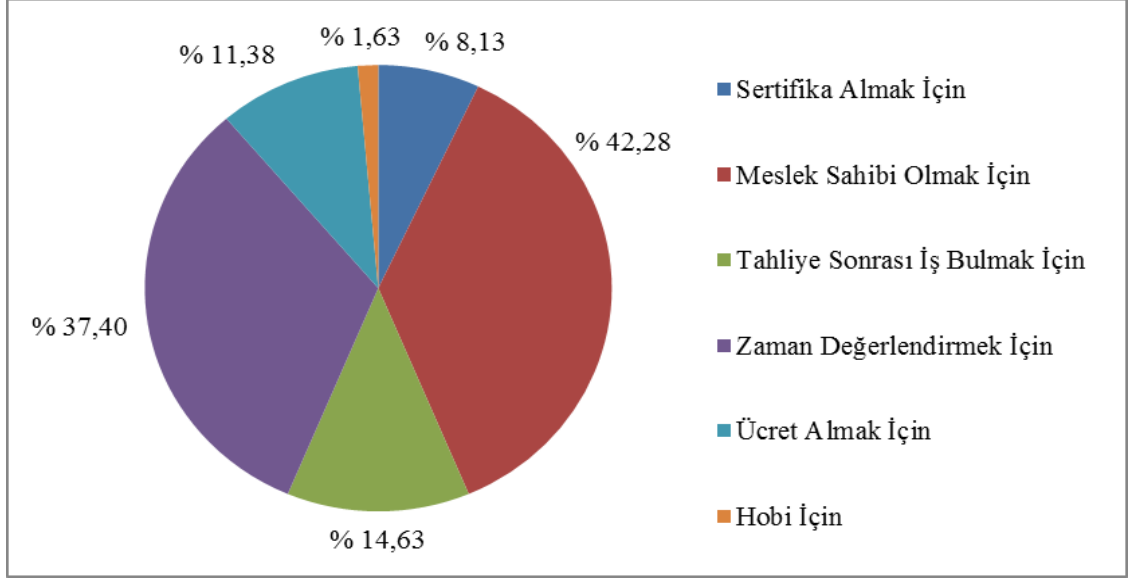
Anket Uygulamasının on üçüncü sorusunda hükümlülere atölyelerde neden çalışmayı tercih ettikleri hakkında çoktan seçmeli seçenek sunulmuştur.(Sertifika Almak İçin, Meslek Sahibi Olmak İçin, Tahliye Sonrası İş Bulmak İçin, Zaman Değerlendirmek İçin, Ücret almak İçin, Hobi İçin) Bu verilen şıklardan birden fazla işaretleyen de olmuştur. Ankete katılan hükümlülerden 10'u (%8,13) Sertifika almak için, 52'si (%42,28) Meslek Sahibi Olmak için, 18'1 (%14,63) Tahliye Sonrası İş Bulmak İçin, 46'sı (%37,40) Zamanı Değerlendirmek İçin, 14'ü (%11,38) Ücret Almak İçin, 2'si (%1,63) Hobi İçin seçeneğini işaretlemiştir.

Tablo 23: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Neden Atölyelerde Çalışmayı Tercih Ettiklerini Gösteren Tablo

Atölyede Çalışma Nedenleri	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
Sertifika Almak İçin	10	8,13
Meslek Sahibi Olmak İçin	52	42,28
Tahliye Sonrası İş Bulmak İçin	18	14,63
Zaman Değerlendirmek İçin	46	37,40
Ücret Almak İçin	14	11,38
Hobi İçin	2	1,63



Grafik 33: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Neden Atölyelerde Çalışmayı Tercih Ettiklerini Gösteren Grafik

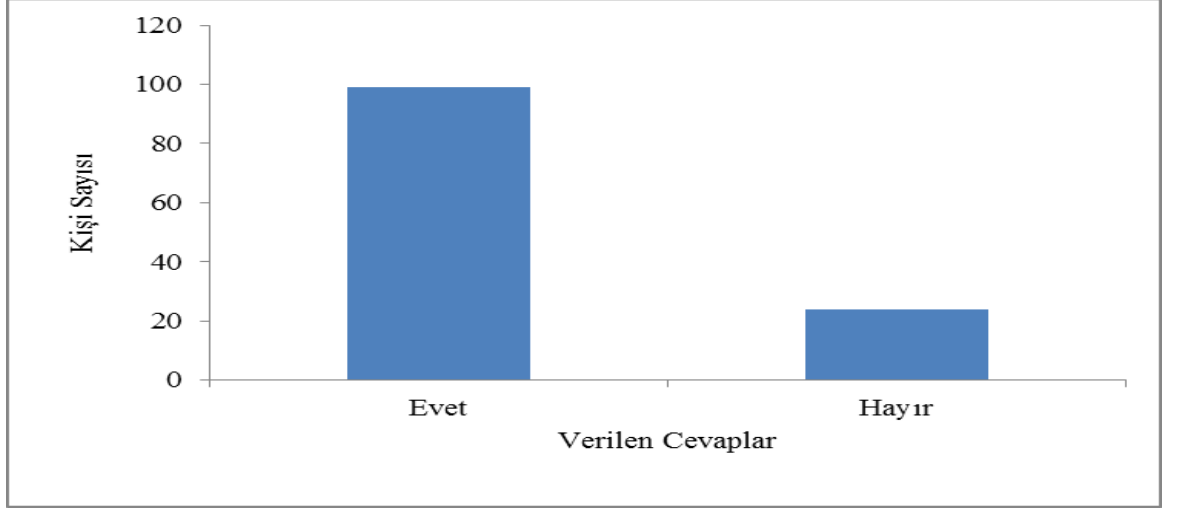


Grafik 34: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının Neden Atölyelerde Çalışmayı Tercih Ettiklerini Gösteren Yüzde Dilimli Grafik

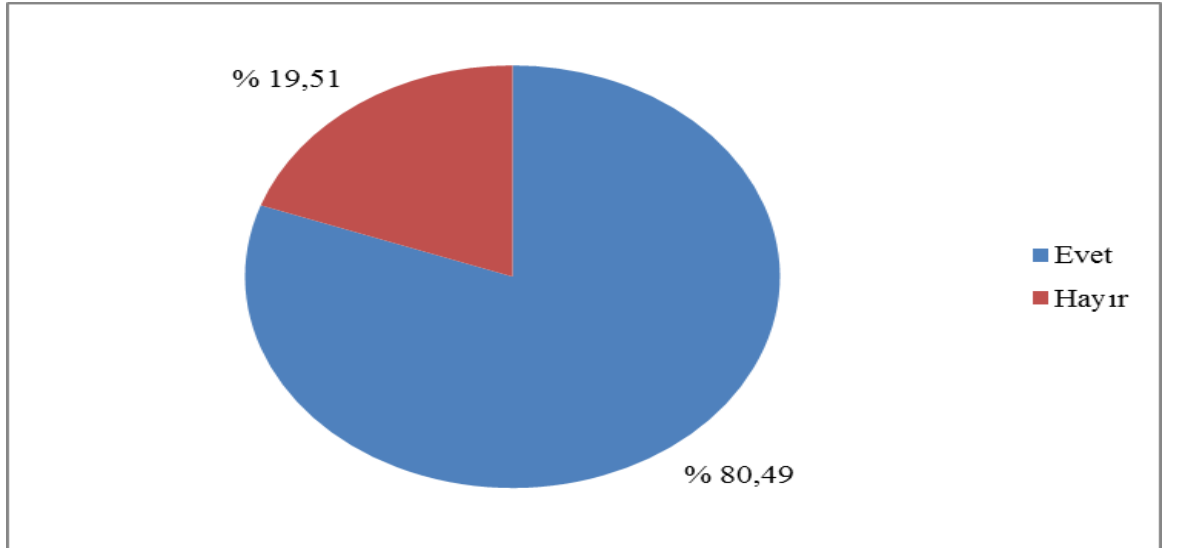
Anket Uygulamasının on dördüncü sorusunda hükümlülere atölyelerde elde ettikleri deneyimlerin tahliye sonrası size yardımcı olabileceğini düşünüyor musunuz sorusu 2 çoktan seçmeli seçenek sunulmuştur.(Evet, Hayır) Ankete katılan hükümlülerden 99'u (%80,49) Evet, 24'ü (% 19,51) Hayır seçeneğini işaretlemişlerdir.

Tablo 24: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Elde Ettikleri Deneyimleri Tahliye Sonrası Yardımcı Olup Olamayacağını Gösteren Tablo

Verilen Cevap	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
Evet	99	80,49
Hayır	24	19,51



Grafik 35: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Elde Ettikleri Deneyimleri Tahliye Sonrası Yardımcı Olup Olamayacağını Gösteren Grafik

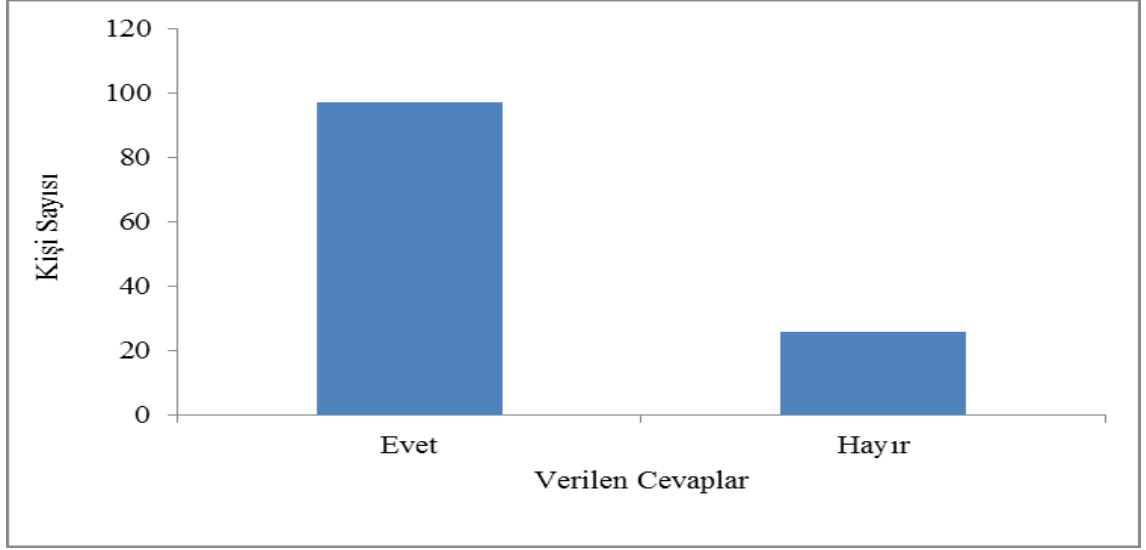


Tablo 36: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Elde Ettikleri Deneyimleri Tahliye Sonrası Yardımcı Olup Olamayacağını Gösteren Yüzde Dilimli Grafik

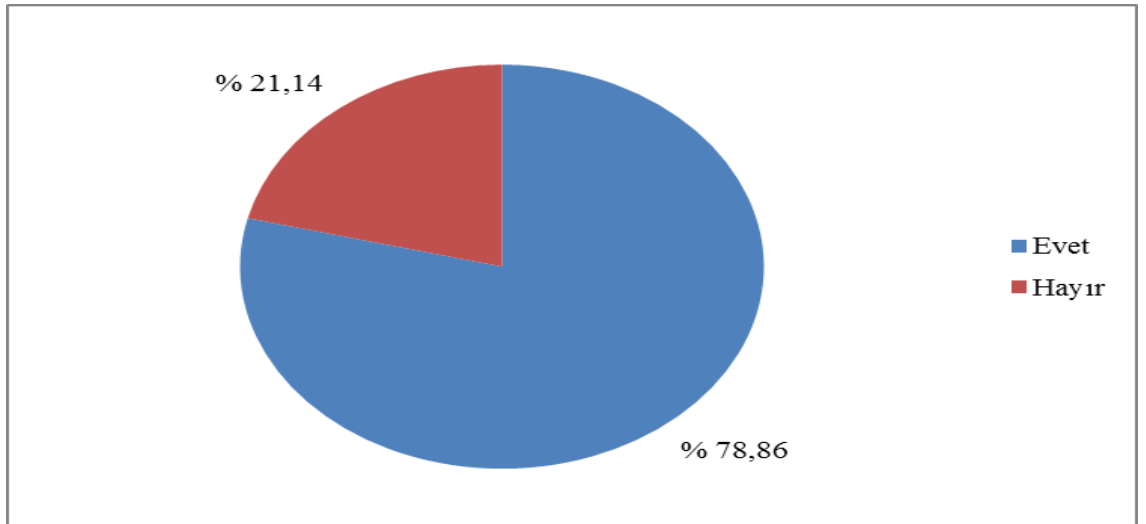
Anket Uygulamasının on beşinci sorusunda hükümlülere atölyelerde elde ettikleri deneyimlerin tahliye sonrası iş kurmayı düşünür müsünüz? sorusu 2 çoktan seçmeli seçenek sunulmuştur.(Evet, Hayır) Ankete katılan hükümlülerden 97'si (%78,86) Evet, 26'sı (% 21,14) Hayır seçeneğini işaretlemişlerdir.

Tablo 25: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Elde Ettikleri Deneyimlerle Tahliye Sonrası İş Kurup Kuramayacağını Gösteren Tablo

Verilen Cevap	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
Evet	97	78,86
Hayır	26	21,14



Tablo 37: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Elde Ettikleri Deneyimlerle Tahliye Sonrası İş Kurup Kuramayacağını Gösteren Grafik

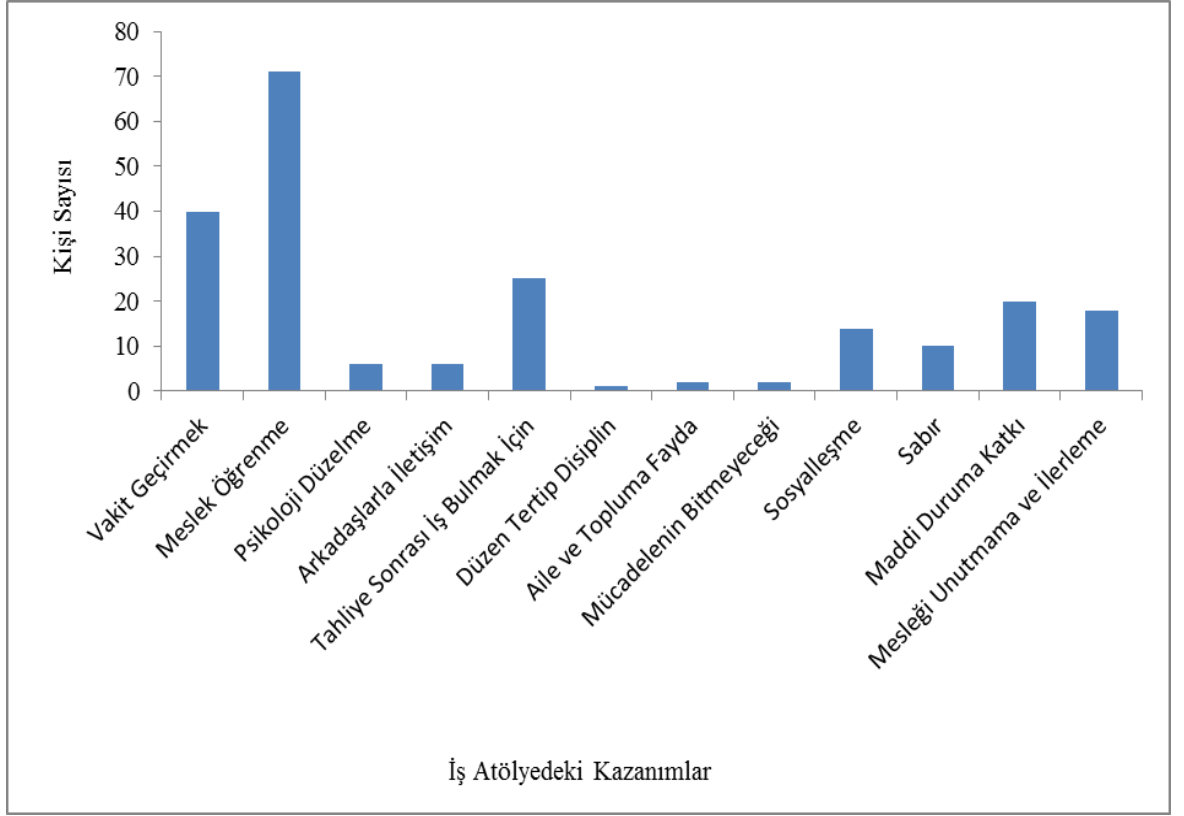


Grafik 38: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Elde Ettikleri Deneyimlerle Tahliye Sonrası İş Kurup Kuramayacağını Gösteren Yüzde Dilimli Grafiği

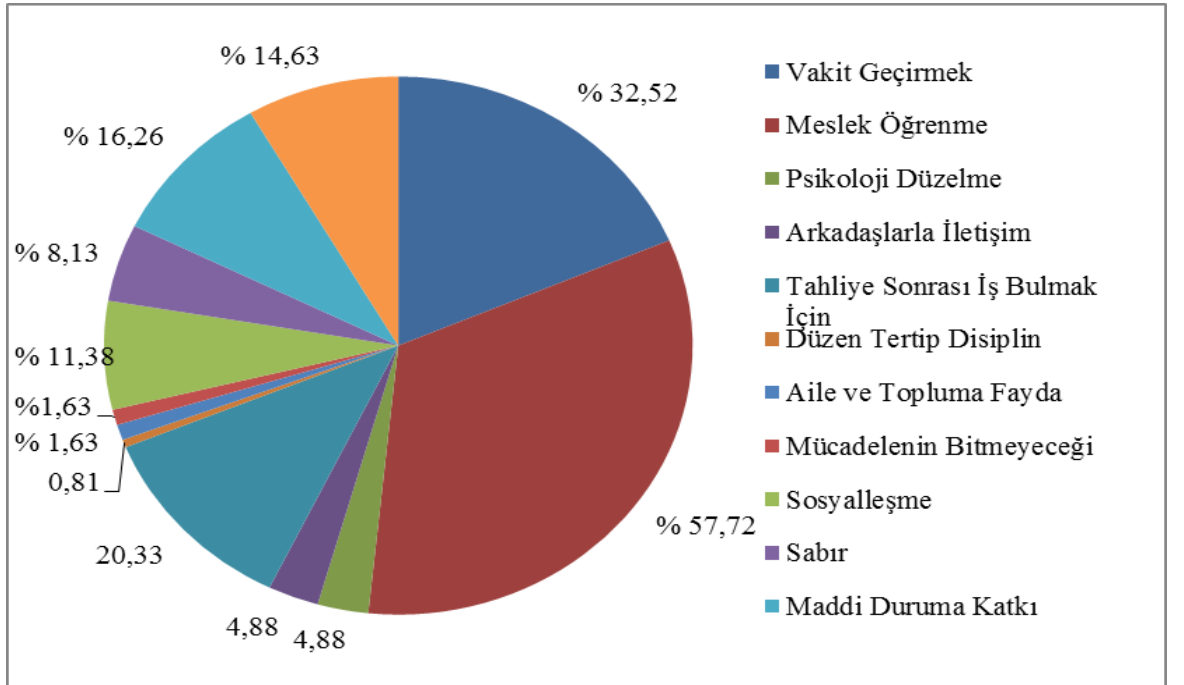
Anket Uygulamasının on altıncı sorusunda hükümlülere atölyelerde çalışmak size ne kazandırdı sorusu açık uçlu soru olarak soruldu. Ankete katılan hükümlülerden 40'ı (%32,52) Vakit geçirmek, 71'si (% 57,72) meslek öğrenme, 6'sı (%4,88) psikolojim düzeldi, 6'sı (%4,88) arkadaşlarla iletişimim arttı, 25'i (% 20,33) tahliye sonrası iş bulmak için, 1'i (%0,81) düzenli tertipli olmayı, 2'si (%1,63) Aileme ve topluma faydalı olacağını, 2'si (%1,63) mücadelenin hiç bitmediğini, 14'ü (%11,38) sosyalleştiğini, 10'u (%8,13) Sabırlı olmayı, 20'si (%16,26) Maddi Kazanç elde ederek ailesine yük olmamayı, 18'i (%14,63) mesleğini unutmama ve ilerlemek için yazmıştır. Ankete katılan hükümlüler birden fazla seçenek yazmışlardır.

Tablo 26: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Çalışmak Size Ne Kazandırdıklarını Gösteren Grafik

Atölyede Çalışmak Ne Kazandırdı?	Kişi Sayısı	Yüzde Dilimi
Vakit Geçirmek	40	32,52
Meslek Öğrenme	71	57,72
Psikoloji Düzelmeye	6	4,88
Arkadaşlarla İletişim	6	4,88
Tahliye Sonrası İş Bulmak İçin	25	20,33
Düzenli Tertip Disiplin	1	0,81
Aile ve Topluma Fayda	2	1,63
Mücadelenin Bitmeyeceği	2	1,63
Sosyalleşme	14	11,38
Sabır	10	8,13
Maddi Duruma Katkı	20	16,26
Mesleği Unutmama ve İlerleme	18	14,63



Grafik 39: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Çalışmak Size Ne Kazandırdıklarını Gösteren Grafik

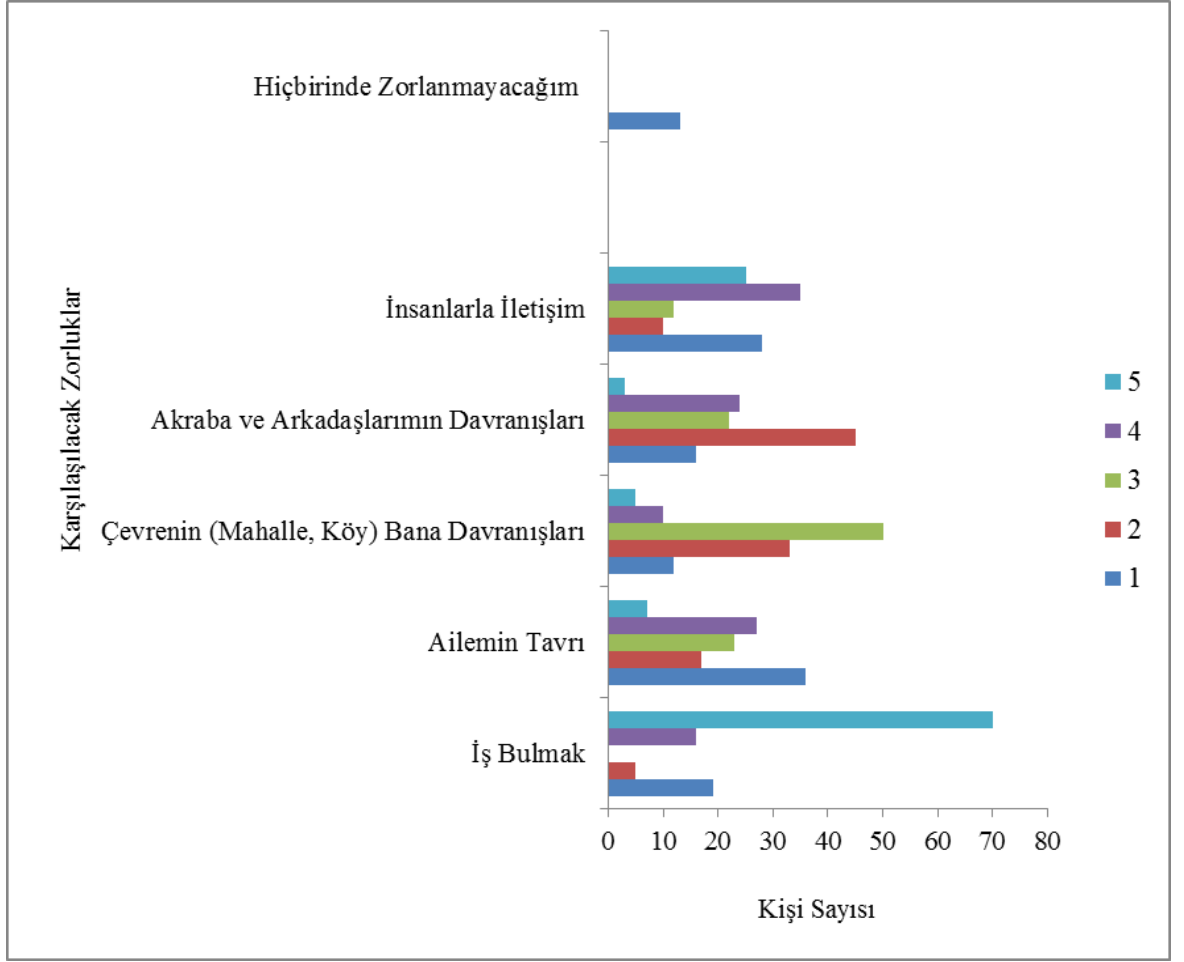


Grafik 40: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Atölyelerde Çalışmak Size Ne Kazandırdıklarını Gösteren Yüzde Dilimli Grafik

Anket Uygulamasının on yedinci son sorusunda tahliye olduktan sonra karşılaştığınız sorunları 1-2-3-4-5 olarak(1 en az, 5 en çok) sıralayınız sorusunu 5 çoktan seçmeli seçenekler sunulmuştur. (İş Bulmak, Ailemin Tavrı, Bulduğum Çevrenin Bana Karşı Tavrı, Akraba ve Arkadaşlarımın Bana Karşı Tavrı, İnsanlarla İletişim Kurmak). Ankete katılan hükümlülerden verdiği sıralama ile aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. 13 kişi bu yazılardan hiçbirinde zorlanmayacağını belirtmiştir.

Tablo 27: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Anket Cevaplarına Göre Tahliye Sonrası Karşılaşacağı zorlukların Sıralaması

Karşılaşılabilecek Zorluklar	Derecelendirme				
	1	2	3	4	5
İş Bulmak	19	5	0	16	70
Ailemin Tavrı	36	17	23	27	7
Çevrenin (Mahalle, Köy) Bana Davranışları	12	33	50	10	5
Akraba ve Arkadaşlarımın Davranışları	16	45	22	24	3
İnsanlarla İletişim	28	10	12	35	25
Hiçbirinde Zorlanmayacağım	13				



Grafik 41: İş yurtları ve Atölye Çalışanlarının, Anket Cevaplarına Göre Tahliye Sonrası Karşılaşacağı Zorlukları Gösteren Grafik

SONUÇ

Küresel dünyada ve ülkemizde işsizliğin her geçen gün arttığı ve iş bulmanın ne kadar zor olduğu düşünüldüğünde çoğu işsiz ve eğitimsiz olan hükümlülerin tahliye sonrası sosyal hayata uyumu ve iş hayatında kendilerine yer bulmalarının da bir o kadar zordur.

Hükümlülerin tahliyeleri sonrası iş bulup hayata tutunmaları ve işsizlik riskiyle karşı karşıya kalıp tekrar suç işlemelerini önlemek amacıyla ceza infaz kurumlarında, bulunan işyurtlarında ve iş atölyelerde hükümlülerin çalıştırılması ve verilen mesleki eğitim faaliyetlerinin asıl amacı onları birer meslek sahibi yaparak hayata bir nebze tutunmalarına imkân sağlamaktır.

“Açık ceza infaz kurumlarında çalışan hükümlülerin işyurtlarında ve iş atölyelerinde çalıştıkları dönemlerde elde ettikleri mesleki beceriler, kazanımlar ve performans yönetimi uygulaması” yüksek lisans tezinin temel amacı; İş yurtlarında ve iş atölyelerinde çalışan hükümlülerin edindikleri mesleki becerileri ve kazanımları, tahliye sonrası sosyal hayatlarına etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Anket sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan hükümlülerin büyük çoğunluğu 26-44 yaş aralığında ve evli oldukları belirlenmiştir. Tahliye sonrası bu yaş aralığının iş bulma olasılığının düşük olması nedeniyle ilgili kamu kurum ve kuruluşlarının gerekli önlemleri almaları, özel sektör ve kamu işbirliği ile hükümlü istihdamına önem verilmelidir.

Aynı araştırmada hükümlülerin eğitim durumları incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun ilköğretim (ortaokul) mezunu ve daha düşük eğitimi olduğu belirlenmiştir. Hükümlülerin cezaevlerinde kaldıkları süre içinde bir kısmının yarıda kalan eğitimlerine devam ettikleri gözlemlense de bu oran yine düşük kalmaktadır. Kritik yaş dönemlerinde iyi bir eğitim almayan kişilerin çeşitli suçlara yönelme eğilimi daha fazla gözlenmektedir. Ankete katılan hükümlülerin büyük bir kısmının 18 yaş ve altında ilk suçlarını işledikleri düşünüldüğünde ise eğitimin ne kadar önemli olduğu gözlemlenmiştir. Çocuk yaşta suça yönelmelerine öğretmen, aile ve sosyal çevre ilişkilerinin düzensiz olmasının büyük etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle

ailelere rehberlik hizmetleri geliştirilmeli ve okul aile işbirliği konusunda yeni projeler geliştirilmelidir.

Hükümlülerin aldıkları cezalar incelendiğinde, 6 ile 20 yıl arasında değişen cezalar aldığı, 4-7 yıl arasında cezaevinde oldukları ve kalan cezalarının ise 1 yıldan fazla oldukları gözlemlenmiştir. Bu süreler dikkate alındığında yaşamlarının önemli bir bölümünü cezaevlerinde geçirdikleri aşikârdır.

Cezaevine girmeden farklı mesleklere sahip oldukları, bir kısmının ise işsiz oldukları gözlemlenmiştir. Hükümlülerin cezaevlerinde kaldıkları sürede mesleklerini unutmaları, işsiz olanların ise hiçbir meslek öğrenmeden tahliye olmaları yine sosyal hayatta iş bulma sıkıntılarını ortaya çıkarmaktadır. Hükümlülerin işyurtlarında ve iş atölyelerinde çalışma amaçlarını incelediğimizde ise meslek öğrenme, mesleğini geliştirme ve sertifika alma isteği ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle cezaevlerinde verilen mesleki eğitimlerin hem günümüz şartlarına uygun olmaları hem de hükümlülerin kendi mesleklerini unutmamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle halk eğitim müdürlükleri ile bu konuda çalışmalar yapılmalı, çalıştıkları işyurtlarında elde ettikleri meslek beceriler için sertifika almaları sağlanmalı, aynı zamanda kamu kurum ve kuruluşlarında eski hükümlü istihdamı için yapılan sınavlara hazırlık dersleri içinde yine talepte bulunulmalıdır.

Ankete katılan hükümlülerin özellikle tahliye sonrasında yaşayacakları en büyük zorluğun iş bulmak olduğunu düşünmelerine rağmen, yaklaşık % 80 'i işyurtlarında elde ettikleri mesleki becerilerin tahliye sonrası kendilerine yardımcı olacaklarını düşündükleri ve tahliye sonrası bu becerilerle iş kurmayı istedikleri gözlemlenmiştir. Atölyelerde çalışmalarının kendilerine mesleki becerilerin arttırdığı, sosyal hayata uyumun daha kolay olacağı, iş bulma konusunda kendilerine yardımcı olacağını düşünmektedirler.

Cezaevlerinde kalan hükümlü ve tutuklularının işyurtlarında ve iş atölyelerinde çalışmaları sırasında belirli performans değerlendirilmesi yapılarak çalışmaları teşvik edilmeli gerekirse ödüllendirilmelidir. Bu tez çalışmasında açıklamaları yapılan performans değerlendirme sistemlerinden, Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yöntemler ile bireysel performans standartlarına dayalı yöntemlerde kullanılan kıstaslar ya çalışanların birbirleriyle karşılaştırılması ile oluşturulan standartlar ya da çalışanların

gerçekleştirdiği hedeflere ve elde ettiği sonuçlara göre oluşturulan standartlardır. Her iki yöntemde de oluşturulan standartlara bakıldığında daha çok kıyaslama ve bireysel çalışmanın sonucu olarak belli standartlar olması, çalışanların sürekli birbiri ile kıyaslaması, çalışanların bu kıyaslamalara şüphe ile yaklaşması, değerlendirmeyi yapacak yöneticinin olaya tarafsız yaklaşmayacağını düşünmesi, her çalışanın iş yapma becerisinin bir olmaması nedenleri gibi olumsuz fikirlerin oluşacağından dolayı ile kullanılacak bu performans değerlendirme yöntemlerinin olumlu sonuç vermeyeceği, ancak ortak performans kriter standartlarına dayalı yöntemlerden olan davranışsal temellere dayalı yöntemlerde asıl amaç çalışanların performans kriterlerini işin sonucuna göre değil işin yapılması sırasında gösterilen davranışlara göre belirlendiğinden işyurtlarında ve iş atölyelerinde bu yöntemin kullanılmasının faydalı olacağını kanaatindeyiz.

KAYNAKÇA

- Acar, Ali, (2002), *Kamu Personelinin Ücret Seviyesi ve Verimliliğe Etkisi*, Konya: Doğuş Yayın Dağıtım.
- Akal, Zühal, (2000), *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akal, Zuhul. (2005), *Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara
- Akal, Zuhul. (1995) “*Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri*”. *Verimlilik Dergisi*, özel sayı Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Akif M. Çukurçayır; Tuğba H. Eroğlu, (2005), *Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar-1 Reform*, Nobel Yayın Ankara.
- Alacakaptan, U. (1973). *Suçun Unsurları*, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayını, Ankara
- Aldemir, Ceyhun; Alpay, ATAOL; Gönül, BUDAK, (1996), *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları, 2. Baskı, İzmir.
- Aldemir, C., A. Ataol, G. Budak, (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir.
- Anagün, Şengül S. (2002), *Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynaklarında Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir
- Armstrong, M., (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia: Kogan Page Limited
- Arslan, Nagehan Talat, (2005), *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Arslan, Akın, (1998). “*Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Sürecinde Etkin Bir Performans Değerlendirme Sistemi Oluşturmanın Rolü ve Önemi*”. *Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi I.Cilt. TODAİE Yayınları*.
- Artuk Mehmet Emin, Gökçen Ahmet, Yenidünya Ahmet Caner, (2003), *Ceza Hukuku Genel Hükümler II (Yaptırımlar Hukuku)*, Ankara
- Ataay, İ. D. (1990). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Atakan, N., Coşkun, A., & Sonuvar, M. (1997). *Performans Denetimi. T.C. Sayıştay Başkanlığı, 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları*, Ankara.
- Atar, F. (1979) *İslam Adliye Teşkilatı (Ortaya Çıkışı ve İlerleyişi)*, Ankara

- Bakan, İsmail; Hakan Kelleroğlu, (2003), “*Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması*”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2, Manisa, ss.75-97.
- Balaban, Özlem (2002), *Çağdaş Örgütlerde Performans Değerleme Sorunları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya.
- Balcı, A.(2000) *Örgütsel Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bardak, Cengiz, (1996), *Cezaların İnfazı Ve İnfaz Müesseseleri*, Adalet Yayınları, Ankara.
- Barutçugil, İsmet, (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İsmet; (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, 2. 120 Baskı, İstanbul.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Bayram, L. (2006). “*Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 derece geribildirim*”. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 62 Temmuz- Eylül, Sayı:62, s.47-65.
- Benligiray, Serap, (1999), *İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Beşe, E. (2006). *Kırık Pencere Teorisi Bağlamında Kentsel Yaşamda Suç ve Güvenlik*. *Polis Bilimleri Dergisi*, 8, 1-24.
- Bilgin, H., (2003). *Performans Değerlemesi Gıda Sektöründe Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Sakarya
- Bingöl, Dursun, (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayını.
- Bingöl, Dursun, (1990), *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, No.676.
- Bingöl, Dursun, (1996), *Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., 2. Baskı, İstanbul.
- Birdoğan, B., Ustasüleymanoğlu, T. v e Bozkurt, R. (2001),*Kurumsal Kaynak Planlaması, Örgütsel Mükemmellik Arayışı: Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik Dergisi*. C. 1,ss. 45-74.
- Bozkurt, Rıdvan, (2001),*Örgütsel Mükemmellik Arayışı: Toplam Kalite Yönetimi Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayını, Sayı:1, ss.45-74
- Bulut, Z. (2004), *İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler*, *Mevzuat Dergisi*, yıl:7, sayı: 79. Ss.36-52

- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, A. (2001). *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, A.D. (1995). “İnsan Kaynağının Değerlendirmesinde Çağdaş Yaklaşımlar”, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri (İkinci Cilt), TODAİE Yayınları, No:262, Ankara
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
- Centel Nur, (2004), *Çağdaş Ceza İnfaz Hukukunda Özgürlüğü Bağlayıcı Cezalar ve Gelişmeler*, Aydın AYBAY’ a Armağan, İstanbul
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çitoğlu, Ercan, (2005), *Gri Tehdit: Terörizm*, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- Çolak Haluk, Altun Uğurtan, (2008), *Tarihi ve Kronolojik Perspektifte Ceza İnfaz Kurumları*, *Adalet Dergisi*, Sayı:31,s.13-17
- Çolakoğlu, Ülker (2005), “Basarım Değerlemesi”, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar* (Der.: Cengiz Demir), Nobel Basımevi, İstanbul
- Demirbaş, Timur, (2005), *Kriminoloji*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Demirbaş, T. b. (2008). *İnfaz Hukuku*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Demirbaş, T. (2005) *Hürriyeti Bağlayıcı Cezaların ve Cezaevlerinin Evrimi*.
- Dicle, Ü. (1982). *Yönetimsel Başarının Değerlendirmesi ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları.
- Dönmezer Sulhi, Erman Sahir, (1997), *Nazari ve Tatbiki Ceza Hukuku*, C:I-II, İstanbul
- Dönmezer, Sulhi, (1994), *Kriminoloji*, Beta Kitapevi, 1994 İstanbul.
- Efe, Ş.(2012). *Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar*. *Sayıştay Dergisi*, Sayı:87/ Ekim - Aralık, 121 -142.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). *İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı*. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 20 (1),95-106.
- Erdil, O. (1998). *İş görenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi Organizasyonlarında Bir Uygulama*. 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Antalya: Akdeniz Ün. İ.İ.B.F.Yayını.

- Erdoğan, İlhan, (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, Oktay, (2001), *Ceza Yasaları*, Acar Yayınları, İstanbul.
- Erkut, Haluk (2004), “*Performans, Yeniden Gündemde*”, *MESS Yayını Mercek Dergisi*, Yıl:9, Sayı:33, s.52
- Ergin, Canan, (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Falay, N. (1997). *Denetim, Verimlilik, Etkinlik, Tutumluluk ve Sayıştay. Sayıştay Dergisi*, Sayı: 25 (Özel Sayı)
- Fındıkçı, İlhami,(1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*,1.baskı, Alfa Yayınları, İstanbul
- Foucault, Michael,(2006), *Hapishanenin Doğuşu*, (Çev: Mehmet Ali Kılıçbay) İmge Yayınları, Ankara,
- Gök, S.(2006), *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Gökçen Ahmet, (2002), *Cezanın Amacı ve Hürriyeti Bağlayıcı Cezanın İnfaz Sistemleri*, Ceza Hukuku Makaleleri, İstanbul
- Göksel, A.(2013).*İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı*. (2.Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim ve Danışmanlık Tic. Ltd. Şti
- Görgün ŞL. (1996), *Hukukun Temel Kavramları*. Genişletilmiş 5. Baskı, Ankara, s.143-150.
- Gürol, Y.D. (2004). *Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı: 315-322.
- Gürüz, D., G. Ö. Yaylacı, (2007), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Gürüz, Demet ve Emet Gürel (2006), *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*, 1. Baskı, Nobel Basımevi, Ankara.
- Güvenir, N. (2000). *İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı*, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
- Halis, Muhsin ve Mehmet, Tekintuş; (2003), *Kamuda Performans Yönetimi*, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Edisyon Yayıncılık, Ankara.
- Hancı Hİ. *Adli Psikiyatri ve Ceza Sorumluluğu*. (2002), *3P (Psikiyatri, Psikoloji, Psikofarmakoloji) Dergisi* ; sayı:10 ss.2-20.

- Helvacı, M. A., (2002), “*Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 1-2, s. 155-169.
- Hündür, B. (2006). *İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi ve Performans Standartları*
- İçli, G. Tülin, (2004), *Kriminoloji*. Ankara: Martı Kitap ve Yayınevi.
- İçli, Tülin; Arslan, Zühtü; Başpınar, Taner; Bahtiyar, Murat; Dinler, Veysel ve Altay, Ali, (2007), “*Türkiye'nin Suçlu Profili: Cezaevlerinde Bulunan Hükümlülerin Sosyal, Ekonomik ve Kültürel Özellikleri*”, Ankara
- İplik, Fatma Nur, (2004), *Performans Değerlendirmesi: Türkiye'deki Beş Yıldızlı Otellerde Bireylerin Performans Değerlendirme Sürecinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- İşlegen Y. (1996), *Cezaevlerinde İnsan Hakları ve Sağlık. Toplum ve Hekim*, 75-76
- Kamer, Vehbi Kadri,(2001),*Ceza Ve Güvenlik Tedbirlerinin İnfazı*, Adalet Yayınları, Ankara,
- Kaplan Robert S. ve David P. Norton, (2000), *Having trouble with your strategy? Then map it*,*Harvard Business Review*, C: LXXVIII, No: 5, s.167-176.
- Kara, D. (2010). *Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Doğuş Üniversitesi Dergisi*, sayı.11, 87-97.
- Karaca, Ali,(2010) ,XIX. *Yüzyılda Osmanlı Devletinde Fahişe Hatunlara Uygulanan Cezalar: Hapis ve Sürgün, Hapishane Kitabı*, Ed:Emine Gürsoy Naskali-Hilal Oytun Altun, İstanbul.
- Kaynak, Tuğray, Adal, Zeki, Ataay, İsmail, Uyargil, Cavide, Sadullah, Ömer, L., Acar, Acar, Ahmet Cevat, Özçelik, Oya, Dünder, Gönen ve Uluhan, Reha, (2000), 2.Baskı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ş., yayın No:1382
- Kozak, Meryem Akoğlan (1999), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık*, 1999, Ankara.
- Köseoğlu, Özer, (2004), *Performans Ölçümü ve Belediye Yönetimlerinde Uygulanabilirliği*, Yerel Yönetimler Kongresi Bildiriler Kitabı, Çanakkale-Biga, ss. 637-643.
- Köseoğlu, Özer, (2006), “*Belediyelerde Performans Yönetimi*”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 447, Haziran.
- Kubalı, D. (1999). *Performans Denetimi. TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 32, Sayı:1

- Oberg, W.,(1972), “*Make Performance Appraisal Relevant*”, *Harvard Business Review*, Cilt: 50, Sayı: 1, (Ocak-Subat), ss. 61-68.
- Örücü, Edip; M. Ali, Köseoğlu, (2003), *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Özer, M. A. (2013). *Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi*. Kamu-İş, Cilt: 13, Sayı :1, Ankara. Erişim Tarihi: 01.04.2015
- Özer, M. Akif, (2008), *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Özer, H. (1997). *Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*. Sayıştay 135. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, Ankara
- Özgen, Hüseyin, Öztürk, Azim ve Yalçın, Azmi, (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Yayınları
- Özkalp, Enver, (2001), *Sosyolojiye Giriş*, A.Ü.Yayınları, Eskişehir
- Öztosun Mehmet, (2002), *İnfaz Kurumlarının İnşası ve Yenilenmesi*, Galatasaray Semineri Notları,4-7 Eylül.
- Öztürk Bahri, Erdem Mustafa Ruhan, (2006), *Uygulamalı Ceza Muhakemesi Hukuku*, Seçkin Yayınevi, Yenilenmiş 10. Baskı, Ankara, sh. 514 vd;
- Öztürk, Ü.(2009).*Performans Yönetimi*.(1.Baskı).İstanbul: Alfa Basım Yay. Dağıtım Ltd. Şti.
- Öztürk, Ümit, (2006), *Organizasyonlarda Performans Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul.
- Özutku, H. (2010). *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1.Basım).Ankara: Gazi Kitapevi
- Palmer, Margaret J. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayın.
- Pompili M, Lester D, Innamorati M, et al. (2009). *Preventing Suicide in Jails and Prison: Suggestions From Experience with Psychiatric Inpatients*. J Forensic Sci. 50:1155-1162
- Sabuncuoğlu, Z., (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z.,(1994), *Personel Yönetimi*, 7. b., Rota Ofset, Bursa.
- Savaş, Ahmet Tuğrul, (2005), *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*, Çantay Yayınları, İstanbul.
- Saygılı, A. (2004). *Mikro İktidarın Bir Fiziği Hapishane*, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, sayı:53 ss.177-193.
- Schiff, C. (2009). *Business Performance Management in 2010, Part 1*. <http://www.b-eye-network.com/view/12282> (05.02.2017).

- Sikyr, M., (2013), “*Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness*”, Central European Business Review, C.2 S.1, s.43-48.
- Soyaslan, Doğan, (2003), *Suç ve Ceza Bilimleri, Yetkin Yayınları*, Ankara.
- Sümer, C. (2006). *Performans Deđerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kùltürel Bir Yaklaşım*
- Sümer, N. (1994). *Ankara Kadın Kapalı Cezaevlerindeki Cinsel Suçtan Hüküm Giymis Kadın ve Erkek Mahkumların Suç Antropolijisi Açısından İncelenmesi*. S: 12-13. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara
- Şen, Ömer (2007), *Osmanlıda Mahkûm Olmak*, Kapı Yayınları, İstanbul
- Şentürk, Hulusi, (2004), *Belediyelerde Performans Yönetimi*, Ülke Yayıncılık, İstanbul.
- Tahiroğlu, Figen (2003), *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları*, Hayat Yayınları 2. Baskı, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Tarım, A., (2001), *Veri Zarflama Analizi: Matematiksel Programlama Tabanlı Görelî Etkinlik Ölçüm Yaklaşımı*, 1. Baskı, Sayıştay Yayınları, Ankara.
- Tengilimoğlu, Dilaver, Iğık, Oğuz ve Akbolat, Mahmut (2009). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi (1. Basım)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Tınaz, P. (1998). “*Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme*”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. Sayı:5, ss.390-400
- Toroslu, Nevzat, (2005), *Ceza Özel Hukuku*, Savaş Yay., Ankara.
- Tosun, Öztekin, (1996), *Suçluların Gözlemi*, İ.Ü. Yayınları, İstanbul.
- Turan, S. (2013). *Sosyal Sorunlar, Yener Şişman (Ed.), Suçluluk içinde* (s.153-177). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Turgut, Hakan, (2009), “*Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:42 <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf>, ss. 56-68.
- Uyargil, Cavide, (2013).*Performans Yönetimi Sistemi*(3.Baskı).İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Uyargil, Cavide, (1994), “*Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü (Modesty Bias) ve Bir Örnek Olay Çalışması*”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakùltesi, *İşletme İktisadî Enstitüsü Dergisi*, Yıl:5, Sayı:19, Ekim, ss.31-34.
- Uyargil, Cavide, (2008), *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İstanbul, Arıkan Yayıncılık, s.2

- Uyargil, Cavide (1994), “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, şahinkaya Matbaacılık
- Yavuzer, Haluk, (1994), *Çocuk ve Suç*, Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Yemişçi, D.A. (2005). *Bilgi Yönetim Sisteminin Performans Değerlendirme Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücel, Mustafa, (2007), *Türk Ceza Siyaseti ve Kriminoloji*, şen Matbaa, Ankara
- Yücel, Mustafa, (1986), *Kriminoloji “Suç ve Ceza”*, Adalet Teşkilatını Güçlendirme Vakfı Yayınları, Ankara
- Yüksel, Öznur, (1997), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara.

EKLER

EK 1: Adalet Bakanlığı İzni

T.C.
ADALET BAKANLIĞI
Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğü

Sayı : 57292265-204.06.03-E.242/22288
Konu : Ünal GÖKTAŞ

23/02/2017

BİLECİK CUMHURİYET BAŞSAVCILIĞINA

İlgi :08/02/2017 tarihli ve B.M. 2017/772 sayılı yazı.

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı tezli yüksek lisans program öğrencisi ve Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumunda İnfaz ve Koruma Memuru olarak görev yapan Ünal Göktaş'ın, Doç. Dr. Rıfat Yılmaz danışmanlığında hazırlığını yaptığı yüksek lisans tezi için görev yaptığı kurumda "Açık Ceza İnfaz Kurumlarında Çalışan Hükümlülerin İşyurtlarında ve İş Atölyelerinde Çalıştıkları Dönemlerde Elde Ettikleri Mesleki Beceriler, Kazanımları ve Performans Yönetim Uygulaması" konulu tez çalışması kapsamında anket yapma talebine ilişkin, ilgi yazı ve ekleri incelendi.

Talebe konu çalışmanın; yukarıda anılan ceza infaz kurumunda, hükümlülerin rızalarının alınarak yapılması ile kurumun belirleyeceği tarih ve saatlerde, kurumun uygun göreceği alanlarda, çalışmaya katılacak hükümlülerin bilgilendirilmesi ve bilgilendirme onam formu doldurulması, yapılacak çalışmayla sınırlı kalınması, ses kaydı ve görüntü alınmaması, çalışma sonucunun iki örneği ile CD'sinin çalışmayı yapacak kişi tarafından Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğüne gönderilmesi, çalışma sonucunun Ceza ve Tevkifevleri Genel Müdürlüğünün izni olmaksızın yayınlanmaması, basın yayın organlarıyla paylaşılmaması koşullarıyla, mesai saatleri aksatılmadan, gerekli güvenlik önlemleri altında yürütülmesi uygun görülmüştür.

Gereği ile ilgili kişiye bu yönde bilgi verilmesini rica ederim.

Cengiz ÖNER
Hâkim
Bakan a.
Genel Müdür Yardımcısı

EK 2: Anket Formu

AÇIK CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÇALIŞAN HÜKÜMLÜLERİN İŞYURLARINDA VE İŞ ATÖLYELERİNDE ÇALIŞTIKLARI DÖNEMLERDE ELDE ETTİKLERİ MESLEKİ BECERİLER, KAZANIMLAR VE PERFORMANS YÖNETİM UYGULAMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ANKET FORMU

Bu Araştırmanın amacı; Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumunda bulunan hükümlülerin iş yurtlarında çalıştıkları dönemlerde elde ettikleri mesleki beceriler, kazanımlarının neler olduğu konusunda hükümlülerin görüşlerini almaktır. Çalışma sonucunda elde edilecek bilgiler, açık ceza infaz kurumlarında iş ve meslek eğitimi programlarına katkıda bulunulacaktır.

Vereceğiniz bilgiler araştırmanın amacı dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Bu nedenle isim yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmanın amacına ulaşması için sizin vereceğiniz cevaplarla mümkün olmaktadır. Bu sebeple soruları dikkatli okumalı ve cevapsız soru bırakmamamız gerekmektedir.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ünal GÖKTAŞ
İnfaz ve Koruma Memuru
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Sosyal Bilimler Ens. İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

1.Cinsiyetiniz?

a)Kadın b) Erkek

2.Yaşınız?

a) 25 ve Altı b) 26-34 arası c)35-44 arası d)45-54 arası e)55 ve Üzeri

3.Medeni Durumunuz?

a)Evli b)Bekar c) Dul/Boşanmış

4.Ceza İnfaz Kurumuna Girmeden Eğitim Durumunuz Nedir?

a)Okula Gitmedim b)İlkokuldan Terk c) ilkokul Mezunu d)İlköğ.(Ortaokul) Terk
e)İlköğretim(Ortaokul) Mez. f)Lise ve Dengi Okul Mezunu g)Yük.okul veya
Fakülte Mezunu

5.Ceza İnfaz kurumunda Bulduğunuz Sürede Eğitim Durumunuzda Değişiklik oldu mu?

a)Evet b)Hayır

Cevabınız Evet İse; Eğitim Durumunuzu İşaretleyiniz.

a)İlkokul Mezunu b) İlköğretim(Ortaokul) Devam Ediyor c) İlköğ.(Ortaokul) Mezun
d)Lise ve Dengi okul Devam Ediyor e)Lise ve Dengi Okul Mezunu
f)Yüksekokul veya Fakülte Devam Ediyor g) Yüksekokul veya Fakülte Mezunu

6.İlk Suçunuzu Kaç Yaşında İşlediniz?

a)18 ve Aşağısı b)19-22 c)23-29 d)30-34 e)35-44 f)45 ve Yukarısı

7. Toplam Kaç Yıl Ceza Aldınız?

a)2 yıl ve aşağı b) 2-5 yıl c)6-10 yıl d)11-15 yıl e)16-20 yıl f) Müebbet

8.Kaç Yıldır Cezaevinde Kalıyorsunuz?

a)1-3 Yıl b)4-7 yıl c)8-10 Yıl d) 10 Yıl Üzeri

9. Ne Kadar Cezanız Kaldı?

a)1-3 ay b)4-6 ay c)7-9 ay d)10-12 ay e) 12ay ve üzeri

10. Cezaevine Girmeden Önceki Mesleğiniz Nedir?

.....
11.Cezaevinde Hangi atölyede Çalışmaktasınız?

- a)Zeki Bayrak Sosyal Tesis b)Yatak Atölyesi c)Demir Atölyesi d)Marangoz Atölyesi
e)Resim Atölyesi f)İnşaat Atölyesi g)Elektrik Atölyesi

12 Atölyelerde Hangi Birimlerde Çalışıyorsunuz?

.....
13.İş Atölyelerinde Çalışmayı Neden Tercih Ettiniz?

- a)Sertifika Almak İçin b)Meslek Sahibi Olmak için c)Tahliye Sonrası İş Bulmak İçin
d)Zaman Değerlendirmek İçin e)Ücret Almak İçin f)Hobi İçin

14. Ceza İnfaz kurumunda Bulduğunuz Dönemde elde ettiğiniz mesleki becerinin tahliye sonrası size yardımcı olabileceğini düşünüyor musunuz?

- a)Evet b)Hayır

15.Tahliye Olduktan sonra İş Atölyelerinde Elde Ettiğiniz Mesleki Becerilerinizle İş Kurmayı Düşünür müsünüz?

- a) Evet b)Hayır

16.İş Atölyelerinde Çalışmanız Size Ne Kazandırdı? Kısaca Açıklayınız.

17.Tahliye sonrası Karşılaşacağınız Zorlukları 1,2,3,4,5 Olarak Numaralandırır mısınız? (1 En Az, 5 En çok Şeklinde)

- () İş Bulmak
() Ailemin Tavrı
() Bulduğum Çevrenin (Mahalle, Köy,vs.) Bana Karşı Tavırları
() Akraba ve Arkadaşlarımın Bana karşı Tavırları
() İnsanlarla İletişim Kurmaktan

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Ünal GÖKTAŞ

Doğum Yeri / Tarihi: Akçadağ-MALATYA / 28 Aralık 1980

Akademik Durumu: Yüksek Lisans (Devam Ediyor)

Adres: Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumu Bozüyük/BİLECİK

E-posta: unal.goktas@adalet.gov.tr unal.goktas@gmail.com

Öğrenim Durumu

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Ön Lisans	Elektronik Haberleşme	İnönü Ün. Malatya MYO	2007
Lisans	İşletme	Anadolu Ün. Açıköğretim	2013
Y. Lisans	İşletme	Bilecik Şeyh Edebali Ün.	Devam Ediyor

Görevler:

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Teknisyen	Modeksan Motorola Yetkili Servis	2002-2008
Satış Temsilcisi	Turkcell Dağıtım Merkezi	2008-2009
Aday Usta Öğretici	Özel Best Bil. Yabancı Dil Kursu	2004-2005
Aday Usta Öğretici	Özel Anadolu İhtiyaç Bil. Kursu	2007-2008
İnfaz ve Koruma Memuru	Bursa E tipi Ceza İnfaz Kurumu	2009-2011
İnfaz ve Koruma Memuru	Bozüyük Açık Ceza İnfaz Kurumu	2012-Devam Ediyor

Katıldığı Kurslar:

Bilgisayar İşletmenlik	Özel Best İng. Bilgisayar	2002
Bilgisayar Programcılık	Özel Best İng. Bilgisayar	2003
Bilgisayar Analist Prog.	Özel Best İng. Bilgisayar	2004
Yeni Ürünler Teknik Eğitimi	Motorola	2004
Hizmet İçi Eğitim Semineri	Adalet Bakanlığı K.Maraş Eğitim Merkezi	2010
UYAP Eğitimi	Adalet Bakanlığı Sulhi Dönmezer Eğ. Mer.	2013
Pedagojik Formasyon	Anadolu Üniversitesi	2015