

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL  
DEĞERLERİN İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ  
UYGULAMALARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Okan BÜTÜNER**

Danışman  
**Yrd. Doç. Dr. Mehtap TUNÇ**

2011

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi 2006800840  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Okan BÜTÜNER  
**Tez Başlığı** : İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma  
**Savunma Tarihi** : 18.05.2011  
**Danışmanı** : Yrd.Doç.Dr.Mehtap TUNÇ

**JÜRİ ÜYELERİ**

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Yrd.Doç.Dr.Mehtap TUNÇ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Özlem DOĞAN	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Onur ÖZVERİ	DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği   
Oy Çokluğu ( )

Okan BÜTÜNER tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı Tezi ( ) / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ UYGULAMALARINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

İmza

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İşletmelerde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma

Okan BÜTÜNER

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı  
Kalite Yönetimi Programı

Dünya ekonomisinde bilgi toplumu olma sürecinde yaşanan değişime bağlı olarak 1990 sonrası dönemde insani kalkınmanın ön plana çıkmasıyla birlikte insan sermayesi unsurlarından sağlık ve iş güvenliği giderek artan bir önem içermektedir. Kalkınma anlayışındaki değişime bağlı olarak Türkiye ekonomisinde de iş güvenliği önemli bir kavram olarak dikkat çekmektedir.

Yaşanan iş kazalarının maliyet yükü ve sosyal yükü işletmeleri, devleti ve işçi örgütlerini iş güvenliği üzerine odaklanmaya yöneltmiştir. Uygulamada genelde tehlike ve risk analizinin arkasından yapılan risk yönetimi ile riski ortadan kaldırma, transfer etme ve kontrol altında tutma uygulamaları görülmektedir. Ancak, yine işletmelerde iş güvenliği uygulamalarına tam katılım gerçekleşmemektedir. Devletin denetim eksikliğinden kaynaklı olarak işletmeler, yasaların sadece bir zorunluluk olduğundan fazlasını düşünmemektedir. Bu nedenle, iş güvenliği uygulamalarıyla birlikte bir iş güvenliği kültürü oluşturulması gerekmektedir. Etkin bir iş güvenliği kültürü için öncelikle işletme örgüt kültürünü tanımlamalıdır. Hepsinin oluşturulması ve etkin işletilmesinin temelinde ise örgütsel değerler yatar. Çalışanların değerlerine uygun uygulamalar ve kurallar seti, bu kurallar ve uygulamaların daha çabuk kabul görmesini sağlar.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kültürü ve örgütsel değerler, iş güvenliği ve iş güvenliği kültürüyle ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. Ayrıca örgütsel değerler ile örgüt kültürü arasında ilişkilendirme yapılmıştır.

İkinci bölümünde ise iş güvenliği ile ilgili temel kavramlar, iş kazalarının nedenleri ve modelleri, iş güvenliği uygulamaları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, Düzce ilinde 50 ve üzerinde işçi çalıştıran işletmelere ve işçilerine uygulanan anketin analizleri açıklanmıştır. Araştırmada örgütsel değerlerin örgüt kültürü üzerine etkisini ve işletmelerde iş güvenliği uygulamaları arasındaki bağı açıklamaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt kültürü, Örgütsel Değerler, İş Güvenliği Kültürü, İş Sağlığı ve Güvenliği.

**ABSTRACT**  
**Master's Thesis**  
**Master of Business Administration (MBA)**  
**A Survey About The Organizational Value Systems Effects On The**  
**Occupational Health And Safety Applications**  
**Okan BÜTÜNER**

**Dokuz Eylül University**  
**Graduate School of Social Sciences**  
**Department of Total Quality Management**  
**Quality Management Program**

Health and safety which, the elements of human capital, involves increasingly important at work with the take over the human development in the period after 1990 according to change, that is observed while becoming information society, in the world economy.

The government and labor union is pushed focused on the work safety by the cost and social burden about in occupational accidents. Applications usually use the elimination of the risk by the risk management and risk transfer and keep under control practices after the hazard and risk analysis. However, the full participation cannot actualized in work safety applications in enterprises. Enterprises does not consider that the law more than just a necessity because of the lack of the supervisor of government. Therefore, It needs established a safety culture with the safety applications. Firstly, the firms should describe own organizational culture for the effective safety applications. Construct and operate effectively all of these based on organizational values. Sets of the norms and applications convenient to workers value provide the quite accepted from the workers.

Basic conception of organizational culture and values are described at the first section of the thesis. Also, maked associate between the organizational culture and organizational values.

The second section of the main concepts related to job security, reasons of the occupational accident and occupational accident models, safety applications are emphasized.

The survey is described in the third section that is applicated on the firms and their workers which have 50 and over the 50 workers in the Duzce. The surveys tried to explain the link between job security applications in the firms and impact of organizational values on the organizational culture.

**Key Words:** Organizational Culture, Organizational Values, Safety Culture, Occupatioanal Health and Safety.

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI .....	ii
YEMİN METNİ .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
KISALTMALAR .....	ix
TABLolar .....	x
ŞEKİLLER .....	xi
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ GÜVENLİĞİ KAVRAMLARININ TANIMLANMASI

1.1. ÖRGÜT KAVRAMI .....	3
1.1.2. KÜLTÜR KAVRAMI .....	5
1.1.2.1. Kültürü Oluşturan Ögeler .....	6
1.1.2.2. Kültür Çeşitleri .....	7
1.1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI .....	8
1.1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR .....	11
1.1.4.1. Örgüt İklimi .....	11
1.1.4.2. Örgüt kimliği - İmaj .....	14
1.1.4.3. Örgüt Psikolojisi .....	15
1.1.4.4. Örgüt Sağlığı .....	15
1.1.4.5. Örgütsel Sosyalleşme .....	17
1.1.5. Örgüt Kültürü' nün Tarihçesi .....	18
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI .....	22
1.2.1. Temel Sayıtlar .....	23
1.2.2. Temel Değerler ve Normlar .....	23
1.2.3. Kahramanlar ve Mitler .....	24

1.2.4. Törenler.....	26
1.2.5. Örf ve Adetler .....	28
1.2.6. Semboller.....	28
1.3. İŞ GÜVENLİĞİ KAVRAMI.....	29
1.4. İŞ KAZASI KAVRAMI .....	31
1.4.1. İş Kazaları İstatistikleri.....	32
1.4.2. İş Kazası Nedenleri.....	35
1.4.3. Kaza Modelleri .....	36
1.4.3.1. Kaza Eğilimliliği Modeli.....	36
1.4.3.2. Domino Teorisi.....	38
1.4.3.3. Patojen Modeli .....	39
1.5. TEHLİKE VE RİSK KAVRAMI .....	41

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAYAN MODELLER VE İŞ GÜVENLİĞİ

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	44
2.1.1. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli .....	44
2.1.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli .....	45
2.1.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	46
2.1.4. Phesey Modeli.....	47
2.1.5. Denison'un Modeli.....	48
2.2. ÖRGÜTSEL DEĞERLER.....	48
2.2.1. Değer Kavramı.....	49
2.2.2. Hofstede Modeli .....	49
2.2.2.1. Erillik ve Dişillik .....	50
2.2.2.2. Güç Mesafesi .....	51
2.2.2.3. Belirsizlikten Kaçınma .....	53
2.2.2.4. Bireysellik - Kolektivizm .....	53
2.2. İŞ GÜVENLİĞİ'NİN YÖNETİM ORGANİZASYON BOYUTU .....	54
2.2.1. İş Güvenliği Kültürü Kavramı .....	54
2.2.2. İş Güvenliği Kültürü'nün Özellikleri .....	56
2.2.3. Davranışsal İş Güvenliği (Güvenli Davranış).....	60

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İŞ GÜVENLİĞİ KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ .....	63
---	----

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ UYGULAMALARINA ETKİSİNİN ANALİZİ

3.1. ARAŞTIRMANIN METODU .....	65
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	65
3.2.2. Metodoloji.....	65
3.1.3. Araştırmanın Evreni.....	67
3.2. DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜLMESİ VE DEMOGRAFİK BULGULAR .....	68
3.2.1. Örgütsel Değerlere İlişkin Faktörlerin Analizi .....	70
3.2.2. Örgüt Kültürü Üzerine İlişkin Faktörlerin Analizi .....	71
3.2.3. Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürü Faktörleri Arasındaki İlişkinin Analizi.....	73
3.2.3.1. Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Vizyonun Paylaşılmasının Regresyon Analizi .....	73
3.2.3.2. Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Güven Ortamının Oluşma Seviyesinin Regresyon Analizi .....	74
3.2.3.3. Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Katılımcılığın Desteklenmesinin Regresyon Analizi .....	75
3.2.3.4. Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden İletişim Sisteminin Etkinliğinin Regresyon Analizi.....	76
3.2.3.5. Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Ödül Sisteminin Etkinliğinin Regresyon Analizi .....	78
3.2.3.6. Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Regresyon Analizi .....	79
3.3. İŞ GÜVENLİĞİNE İLİŞKİN VERİLERİN ANALİZİ .....	80
SONUÇ .....	83
KAYNAKLAR .....	89
KAYNAKLAR .....	89
EKLER.....	95



## KISALTMALAR

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>bkz.</b>	Bakınız
<b>ISO</b>	Uluslar arası Standardizasyon Organizasyonu
<b>IOSH</b>	İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü
<b>ILO</b>	Uluslar Arası Çalışma Örgütü
<b>İSG</b>	İş Sağlığı ve Güvenliği
<b>İGYs</b>	İş Güvenliği Yönetim Sistemi
<b>İSYS</b>	İş Sağlığı Yönetim Sistemi
<b>İSGYS</b>	İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi
<b>PPE</b>	Kişisel Koruyucu Ekipman
<b>PUKÖ</b>	Planla- Uygula- Kontrol Et- Önlem Al
<b>SHE</b>	Güvenlik- Sağlık- Çevre
<b>SSK</b>	Sosyal Sigortalar Kurumu
<b>TSE</b>	Türk Standartları Enstitüsü
<b>WCM</b>	Dünya Sınıfı Üretim
<b>WHO</b>	Dünya Sağlık Örgütü

## TABLolar

Tablo 1: Organizasyon Mitler Tarafından Geliştirilen veya Bastırılan Kaygılar .....	25
Tablo 2: Örgütsel Törenler ve Sonuçları.....	27
Tablo 3: Türkiye’de 1997-2008 Yılları Arasındaki İş Kazası Sayısı.....	32
Tablo 4: İş Kazaları Vakalarının Sigortalıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	33
Tablo 5: İş Kazalarının Meydana Geldiği Saatlere Göre Dağılımı.....	34
Tablo 6: İş Kazalarının Meydana Geldiği İş Saatlerine Göre Dağılımı.....	35
Tablo 7: Hofstede' in Ülke Puanları .....	50
Tablo 8: Dişil ve Eril Değerler Yönünden Örgütler ve Yönetim.....	51
Tablo 9: Güvenlik Kültürü ve Güvenlik İklimi Tanımları.....	55
Tablo 10: İş Güvenliği ile İlgili Örgüt Kültürü Özellikleri.....	59
Tablo 11: Değer-Kültür Anketi Güvenirlik Analizi.....	68
Tablo 12: Yaş-Cinsiyet Karşılaştırmalı Tablo .....	69
Tablo 13: Eğitim Durumu .....	69
Tablo 14: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörlerin Analizi .....	70
Tablo 15: Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörlerin Analizi .....	72
Tablo 16: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Vizionun Paylaşılmasının Regresyon Analizi Sonuçları .....	73
Tablo 17: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Güven Ortamının Oluşmasının Regresyon Analizi Sonuçları .....	75
Tablo 18: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Katılımcılığın Desteklenmesinin Regresyon Analizi Sonuçları .....	76
Tablo 19: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden İletişim Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi Sonuçları .....	77
Tablo 20: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden İletişim Sisteminin Etkinliğinin Regresyon Analizi Sonuçları .....	78
Tablo 21: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Regresyon Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 22: İş kazaları&Risk Analizi Karşılaştırma Tablosu .....	81

## ŞEKİLLER

Şekil 1: Örgüt Kültürü' nün Aşamaları .....	10
Şekil 2: Organizasyon İklimine Kültürel Yaklaşım .....	12
Şekil 3: İklim ve Kültürün Değişim Alanı .....	13
Şekil 4: Kurum Kimliği Boyutları Arasındaki İlişki.....	14
Şekil 5: Patojen Modele Uyum Sebepleri .....	40
Şekil 6: Risk Yönetimi Süreci.....	43
Şekil 7: Denison' un Örgüt Kültürü Kavramı Teorik Modeli .....	48
Şekil 8: Ülke ve Kültürleri Güç Mesafesi/Kollektivizme Odaklanma Davranışına Göre Ayırma.....	52
Şekil 9: Güvenliğe İlişkin Stratejik Yukarıdan Aşağıya Yaklaşım.....	57

## GİRİŞ

Örgütlerde kültürel değişim bilgi toplumuna uyum sürecinin temelini oluşturmaktadır. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş sürecinde üretimin ve verimliliğin artırılmasında sermaye unsuru içeren insan faktörüne yatırım, günümüzde bilgi toplumu aşamasında ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel kalkınmayı doğrudan belirleyen etmenler olarak kabul edilmektedir. Bilgi toplumunun kalkınma stratejilerinde insan odaklı ve sürdürülebilir kalkınma gibi yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. Dünya ekonomisinde yaşanan değişimler sonucunda artan rekabet işletmeler düzeyinde de geleneksel yönetim modelinden insan odaklı modern yönetim stratejisi olan toplam kalite yönetimini beraberinde getirmiştir. İnsan faktörünün üretim sürecinde verimliliğini ve niteliğini belirleyen insan sermayesi yatırımları eğitim, sağlık, beslenme, konut, boş zaman v.d. yeni yönetim anlayışlarının başlıca unsurlarını oluşturmaktadır. Çalışanların verimliliği açısından, insan sermayesi yatırımlarının tamamlayıcısı olan iş güvenliğinin de eğitim v.d. kadar önemli olduğu ifade edilebilir. Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde iş güvenliğini amaçlayan, eğitim, sağlık vb. insana yatırıma önem veren bir örgüt kültürü anlayışına gereksinim bulunmaktadır.

İnsan var olduğundan beri hayatta kalmak ve hatta hayatını kolaylaştırmak adına kolektif yaşamı seçmiştir. Eski çağlardan günümüze insanların belirli amaçlar etrafında toplanarak organize olduğunu ve işlerini bu şekilde hallettikleri görülmüştür. Bunlara eğitim, din, devlet v.b. örnek gösterilebilir. Aslında örgütlerin ortaya çıkış nedeni bireysel yetilerin sınırlı olması ve farklılıklar göstermesidir. Bu nedenle insan yaşamı boyunca bilinçli ya da bilinçsiz çeşitli örgütlerle ilişkide bulunmaktadır. Örgüt kültürünü, işi yaparken gösterilen davranışların toplamıdır. İşletmenin, ücret politikası, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, insan kaynakları politikaları v.b. tüm yönetim fonksiyonlarının uygulama biçimlerini ifade etmektedir.

İş güvenliği kültürü de, örgüt kültürünün bir alt kümesi olarak iş kazalarını en aza indirmek amacıyla uygulanan politikalar ve uygulamalar toplamı olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda tehlike analizleri, gürültü, ses, titreşim ve aydınlık ölçümü gibi faaliyetler ve bunların sonucunda yapılan risk değerlendirmeleri kapsamında alınan önlemler, uygulamalar iş güvenliği uygulamalarıdır. Bu uygulamaların genel

bir politika çerçevesinde, istikrarlı ve belirli bir yaklaşımda süregelerek uygulanması ya da uygulanmaması ise iş güvenliği kültürü olarak adlandırılabilir. İşletmenin bir güvenlik kültürü olduğu gibi çalışanlarında değer ve varsayımlarının sonucu olarak bir güvenlik davranışı vardır. İşçilerin davranış biçimleri ise o işletmenin güvenlik kültürünün yansımasıdır.

Örgüt kültürünü örgütteki çalışanların değerlerinin, inançlarının ve tutumlarının kesişim kümesi oluşturmaktadır. Bu kesişim kümesi çalışanların ve işletmenin davranışlarını, davranışlar ise politikaları ve uygulamaların yöntemini oluşturmaktadır. Bu kapsamda, çalışmanın amacı, örgütsel değerlerin örgüt kültürü üzerine olan etkisini incelerken, işletmelerdeki örgüt kültürünün iş güvenliği uygulamalarına etkisini araştırmaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel değerler, örgüt kültürü ve iş güvenliği üzerine temel kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise örgüt kültürü modelleri, örgütsel değerler üzerine ve iş güvenliği kültürü üzerine modeller anlatılmıştır. Ayrıca iş güvenliği üzerine istatistiki bilgilere yer verilerek yorumlanmıştır. Çalışmanın son ve uygulama bölümünde Düzce ilindeki 50 ve üzerinde işçi çalıştıran işletmelerin toplam 700 mavi yakalı çalışanına örgütsel değerler analizi yapılmış, bunlardan 52'si hatalı ve boş olması nedeniyle çıkarılmıştır. Yine 700 mavi yakalının çalıştığı toplam 31 işletmeye örgüt kültürü ve iş güvenliği uygulamaları üzerine anket yapılmıştır. İş güvenliği uygulamaları yasal mevzuata göre 50 ve üzerinde işçi çalıştıran sanayi kuruluşlarına odaklanması nedeniyle çalışmanın uygulama kısmında Düzce ilinde 50 ve üzerinde işçi çalıştıran sanayi işletmeleri ve çalışanları katılımcı olarak seçilmiştir. Anketler ile örgütsel değerlerin örgüt kültürüne etkisi araştırılmıştır. Ayrıca, hangi tip örgütsel değerlere ve örgüt kültürüne sahip işletmelerde nasıl iş güvenliği uygulamalarının olduğu analiz edilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE İŞ GÜVENLİĞİ KAVRAMLARININ TANIMLANMASI

Örgüt kültürünün iş güvenliği uygulamaları üzerine etkisinin analizini etkin yapabilmek için şüphesiz öncelikle örgüt kültürü ve iş güvenliği ile ilgili temel kavramları analiz etmek gerekir. Örgüt kültürü ve diğer kavramlarla ilişkisi, iş güvenliği ile ilgili kavramlar bu bölümde ele alınacaktır.

### 1.1. ÖRGÜT KAVRAMI

İnsan var olduğundan beri yaşamda kalmak ve hatta yaşamını kolaylaştırmak adına kolektif yaşamı seçmiştir. Eski çağlardan günümüze kadar bakıldığında insanların belirli amaçlar etrafında toplanarak organize olduğunu ve sorumluluklarını bu şekilde yerine getirdikleri görülmüştür. Bunlara eğitim, din, devlet v.b. örnek gösterilebilir. Aslında örgütlerin ortaya çıkış nedeni bireysel yetilerin sınırlı olması ve farklılıklar göstermesidir. Bu nedenle, insan yaşamı boyunca bilinçli ya da bilinçsiz çeşitli örgütlerle ilişkide bulunmaktadır.

Örgüt kavramı çok geniş bir kavram olup, yüzyıllardır üzerine kuramlar ve kavramlar geliştirilmeye çalışılmıştır (örn: İbn-i Haldun - Siyaset Teorisi, Platon - devlet ve yasalar, Orhun Kitabeleri v.s.). Örgüt, çeşitli bilim alanlarının ortak çalışması olmuştur (psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, işletme v.s.). Yalın anlamda örgüt, ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat anlamı taşımaktadır<sup>1</sup>. Örgütler belirli bir amacı yerine getirmek için, bilinçli olarak oluşturulmuş ve bir düzen çerçevesinde işleyen toplumsal birimlerdir<sup>2</sup>. Başka bir tanımda ise örgüt, beşeri ve fiziki kaynakların eşgüdümlemiş olarak bir araya getirildiği açık bir sistemdir<sup>3</sup>. Presthus' a göre "örgüt, bireylerin ve işlevlerin üretici bir ilişki içinde

---

<sup>1</sup> Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=%F6rg%FCt&ayn=tam> (12/06/2010).

<sup>2</sup> Nurullah Genç, Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2005, s. 34.

<sup>3</sup> Gülay Budak ve Gönül Budak, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 5. baskı, İzmir, 2004, s.21.

yapılandırılmasıdır<sup>4</sup> ya da örgüt için çevreden birtakım girdileri alıp işleyerek enerjiye dönüştüren ve sonuçta çıktılarını çevre adı veren açık sistemlerdir denilebilir<sup>5</sup>. Bu tanımı ve örgütün amaçlarını yerine getirdikten sonra dağılma ihtimalini de göz önünde bulunduracak olursak, "örgüt bir süreçtir" tanımlaması yapılabilir.

Örgütü anlamak üzerine çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Gareth Morgan'ın üniter, politik, çoğulcu sınıflaması, Bolman ve Deal' in rasyonel, insan merkezli, politik, sembolik sınıflaması gibi. Dikkat çeken sınıflamalardan biride Allaire ve Firsirotu' nun sınıflamasıdır. Allaire ve Firsirotu (1984), örgüt kavramını biyolojik, sosyolojik ve antropolojik olmak üzere üç boyutta değerlendirmiştir. Buna göre, biyolojik açıdan yaklaşıldığında örgütler, *canlı birer varlık* olarak tasarlanmakta, bütün örgütlerin belli amaçları olduğu, diğer canlılar gibi yaşamlarını sürdürme amacı güttükleri kabul edilmektedir<sup>6</sup>. Antropolojik açıdan yaklaşıldığında örgütler, adeta bir insan gibi düşünülmede, örgütlerin belli kişilikleri olduğu, tıpkı bir insan gibi bilişsel süreçlere sahip olduğu kabul edilmektedir<sup>7</sup>. Sosyolojik açıdan yaklaşıldığında örgütlerin biçimsel ve biçimsel olmayan insan gruplarından oluştuğu, *küçük birer toplum* oldukları kabul edilmektedir<sup>8</sup>. Buradan yola çıkılarak, örgütler toplumdaki alınmış homojen bir örneklem gibi ele alınıp, toplum çözümlemesinde bulunan sosyolojik yaklaşımların örgüt çözümlemesinde de işe yarayabileceği kanaatine varılabilir.

Örgüt, bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek adına diğer insanlarla **bilinçli** bir şekilde işbirliği yapmasının sonucudur. Bireyin amacı, işbirliğine yanaşan diğer insanlarında amacına hizmet ettiği ya da ilgilendirdiği sürece işbirliği oluşabilir. Amaçların kesişim kümesi ise örgütün genel amaçlarını oluşturur. Örgütte **en az iki birey** olmalıdır ve örgütün elemanları arasında **etkileşim** söz konusu olmalıdır. Etkileşim örgütün amaçlarını, gerçekleştirmesini, kendini değiştirmesini /değiştirememesini, davranış ve kültürünün şekillenmesini sağlar. Diğer bir tanımlamaya göre örgütler sadece bireylerin bir araya gelmesiyle değil, bir araya

---

<sup>4</sup> Genç, s. 35.

<sup>5</sup> Gülay Budak ve Gönül Budak, ss. 21

<sup>6</sup> Mehmet Şişman, Örgütler ve Kültürler, Pegem Yayıncılık, 2. baskı, Ankara, 2007, s. 25.

<sup>7</sup> Şişman, s. 25.

<sup>8</sup> Şişman, s. 25.

gelen insanların faaliyetlerinin anlamlı ve bir eşgüdümü sonucunda ortaya çıkar<sup>9</sup>. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için kendini oluşturan unsurlara **özgü norm ve kuralları** vardır. Bu norm ve kurallar örgütün DNA' sını oluşturur. Son olarak örgüt kendi içinde olduğu gibi dışarıyla da etkileşime girdiği için **sosyal** bir varlıktır. Örneğin, bir ayakkabı üreten bir işletmeyi düşünülüğünde, işletmenin/işletme sahibinin amacı ayakkabı ihtiyacını karşılayarak para kazanmaktır. İşletmede çalışanların amacı ise ayakkabı üretiminin gerçekleşmesinde payına düşeni yaparak para kazanmak ve bu sayede ihtiyaçlarını karşılamak olabilir. Bu durumda işletme sahibi ve işçinin farklı kişisel amaçlarının olmasına rağmen, ortak bir payda da buluşarak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaları örgütlenmeye örnek olarak verilebilir. Bu amacı gerçekleştirmek kullandıkları araçlar (ayakkabı satma süreci) ise **organizasyon terimine** örnek gösterilebilir. Tanımlardan ve yukarıdaki açıklamadan yola çıkarak örgütlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralandırabilir;

- ✓ Belirli bir amaç çevresinde toplanmak.
- ✓ Katılımın bilinçli yapılması.
- ✓ İki veya daha fazla kişinin katılımının olması ve bireyler arasında etkileşim olması.
- ✓ Fiziki şartların ve insan kaynağının uyum içerisinde bir araya getirilmesi.
- ✓ Sosyal olması (iç ve dış çevreye uyum).
- ✓ Kendine özgü norm ve kurallarının bulunması.

Bir örgütün oluşabilmesi için yukarıdaki özelliklere sahip olması gerekir. Bu özelliklere sahip gruplara örgüt denir.

### 1.1.2. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür kavramı latince kökenli olup, "*colore*" ya da "*culture*" kelime kökeninden gelmekte ve bakmak, yetiştirmek anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu ise kültürün tanımlarını sırasıyla şöyle yapmıştır<sup>10</sup>;

- a. Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın

<sup>9</sup> Genç, s. 35.

<sup>10</sup> Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (12/06/2010).



doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin.

b. Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü.

c. Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi.

Kültür, bir toplumu ya da halkı duyuş, düşünüş, yaşayış açısından diğer toplumlardan ayıran ve gerek özdeksel gerek tinsel alanlarda oluşturulan ürünlerin tümü, bir topluma ya da bir halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat yapıtlarının tümü, savurma, beğeni ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimidir<sup>11</sup>. Kültürlerde aynı davranış ilkeleri geçerli olsalar bile, yerel koşulların farklı olmasından dolayı, davranış biçimleri ve sonuçta ortaya çıkan sosyal yapılar arasında büyük farklılıklar olacaktır<sup>12</sup>.

#### 1.1.2.1. Kültürü Oluşturan Öğeler

Kültürü oluşturan öğelerle ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Tunç Demirebilek maddi ve manevi olarak iki boyutta değerlendirirken, White (1949) kültürün öğelerini ekonomi ve teknoloji, sosyal yapı, ideoloji olmak üzere üç boyutta değerlendirmiştir. Bazıları kültürün tanımında zihinsel boyuta ağırlık vererek kültürü *insanların ürettiği ve insan davranışlarına yön veren kurallar bütünü* olarak ele alırken bazıları da daha çok kültürün maddi boyutuna ağırlık vermekte, *insanın ürettiği ürünlere* vurgu yapmaktadır<sup>13</sup>. Sonuçta her iki boyutu da ortaya çıkaran kültürün öğeleridir. Çünkü kültür eylemleri yönetir.

Kültürü oluşturan öğeleri şöyle sıralanabilir<sup>14</sup>:

- ✓ **İnançlar (varsayımlar/sayıtlar):** Olayın, yapının ya da işleyişin *ne olduğuna* dair toplumun/grubun ortak görüşüdür. İnançlar kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmaktadır. Dini inanışlar örnek verilebilir.

<sup>11</sup> Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=k%FClt%FCr&ayn=tam> (12/06/2010)

<sup>12</sup> İrfan Çağlar, "Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:3, 2001, s. 126.

<sup>13</sup> Şişman, s. 3.

<sup>14</sup> Şişman, s. 3-5.

- ✓ **Değerler:** Olayın, yapının ya da işleyişin *ne olması gerektiğine* dair toplumun/grubun ya da bireyin ortak görüşüdür.
- ✓ **Normlar:** Toplumun üyelerinin nasıl davranmasını gerektiğini belirleyen yazılı ya da yazılı olmayan kurallar ya da standartlardır.
- ✓ **Semboller:** Toplumun üyelerinin çoğunluğuna belirli anlamlar ifade eden şekiller, nesnelere v.s. dir.
- ✓ **Teknoloji:** Kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturur.

### 1.1.2.2. Kültür Çeşitleri

Kültür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmıştır. Kültürün yaygınlık derecesi, kültür öğelerinin birleşimi, kültürün oluşum biçimi, toplumların bölgesel durumları, hatta toplumun bireylerinin ekonomik durumlarına göre kültür sınıflamaları yapılmıştır.

Genel Kültür-Alt Kültür; bu kültür sınıflaması, kültürün kapsamı ve büyüklüğüne göre yapılmıştır. Eğer genel kültür özel bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünülürse, ne kadar toplum varsa o kadar genel kültür vardır denilebilmektedir. Bir ülkenin ya da toplumun hakim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturan parçalar niteliğindedir<sup>15</sup>.

Alt kültür ise; kendine özgü farklı davranış tipinden oluşan, ana kültürün bir parçasıdır denilebilmektedir. Dinsel, ırksal, ulusal, yöresel vb. ortak özellikler içeren gruplar alt kültürleri oluşturmaktadırlar. Örneğin Ispartalılar ya da Ankaralılar vakfına üye olmak gibi. Tutum ya da davranış değiştirme çalışmaları açısından alt kültür daha çok önem kazanmaktadır. Çünkü; bu grupların alt kültür özelliklerinin bilinmesi kurulacak iletişim süreci ve bu iletişim sürecinin başarısı, grubu etkileme açısından önemli olmaktadır.

Maddi Kültür-Manevi Kültür; toplum değerleri içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu kültür maddi kültürü, belleksele değerler ve bu değerlerin oluşturduğu yaşam tarzı veya manevi çevre ise manevi kültürü oluşturmaktadır<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın no:272, İstanbul, 1997, s. 333.

<sup>16</sup> <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/454-orgutsel-kultur.html> (27/07/2010).

Yaşamak, ihtiyaçları karşılamak için kullanılan araç-gereçler -örneğin, silahlar, bina yapıları, v.s.- maddi kültürü oluştururken, psikolojik ve sosyal gereksinimleri karşılayan yapılanmalar - örneğin, din, siyasi grupların kurulması v.b.- manevi kültürü oluşturmaktadır.

Gerçek Kültür-İdeal Kültür; bu kültür sınıflaması, toplumda kültürel olarak belirlenen uyumsuzluk kriteri dikkate alınarak yapılmıştır. Buna göre kültür; gerçek ve ideal olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İdeal kültür, toplumun birlik ve beraberliğini sağlayan norm ve değerlerin yalnızca kurallarda geçerli olmasıdır. Gerçek kültür, toplumu bir arada tutan norm ve değerlerin pratikteki, günlük yaşamdaki uygulaması ya da bulunuş şeklidir. İdeal ve gerçek kültür ayrımı, kültür içindeki bir farklılığı ifade etmektedir<sup>17</sup>.

Postfigurative, Cofigurative ve Prefigurative Kültür; Bu kültür ayrımı, öğrenme zamanına göre yapılmıştır. Bu sınıflamaya göre üç çeşit kültür vardır. Postfigurative kültür biçimi sonradan öğrenilen kültürdür. Yani, insanların atalarından öğrendiği kültürdür. Toplum üyeleri bu kültürü genellikle yavaş yavaş öğrenir. Daha çok ilkel toplumlarda geçerli olan bir kültürdür. Cofigurative kültür, toplu yaşamda insanların birlikte olmaları sonucu öğrenilen bir kültür biçimidir. Bu kültür biçiminde temel nokta, yaşlıların yeni nesil için örnek bir davranış modelleri oluşturmalarıdır. Prefigurative kültür; yaşlıların gençlerden öğrendiği kültür biçimidir. Yaşlıların, gençlerin yarattığı kültürel değerleri benimsemesi yani, yeni ve eski kültürün birleşmesidir<sup>18</sup>.

### 1.1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Taylorizm-sonrası dönemde A.B.D.'nin Chicago eyaletindeki Western Electric şirketinde 1930 yılında çevre koşulları ile üretim arasındaki bağıntıları incelemek ve böylelikle verimliliği arttırmak için Harvard Business School' dan tanınmış bir bilim adamı olan Elton Mayo' nun görevlendirilmesi, net olarak dile getirilmemiş de olsa, örgüt kültürü kuramının gelişmesinde bir başlangıç noktası

---

<sup>17</sup> Esin C. Mutlu, Uluslararası İşletmecilik, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, s. 295

<sup>18</sup> Esin C. Mutlu, s.295

olarak kabul edilebilir<sup>19</sup>. Kültür kavramı ilk defa Amerikan Akademik literatüründe pettingrew' in 1979' da Administrave Science Quaertly' de çıkan " rg tsel kültürleri incelerken" (On studying organizational cultures) makalesiyle yer almıştır<sup>20</sup>.

Şu ana kadar kültür kavramı toplumsal bir kavram olarak incelenmiŐ olup, toplumların kurdukları örgütlerle ayakta kaldıkları da göz önüne alınacak olursa, örgütte topluma yansıtın küçük bir toplum olarak düŐünülebilir ve işletmede bir örgüttür. Bir  rg t ortamında bir araya gelen insanlar, öncelikle içinde yaşadıkları büyük toplumun ve toplumsal kültürün, bu toplum ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin üyeleridir<sup>21</sup>.

Örgüt kültürü, işletme kültürü, kurum kültürü ya da firma kültürü Şeklinde adlandırılan bu değerler toplamı, çeşitli yönetim ve organizasyon kavram ve tekniklerinin uygulanma ve başarılı olabilme olasılıklarını etkileyebilmektedir. Bu nedenle, tüm yönetim kavram ve tekniklerinin uygulanması örgüt kültürü ile birlikte değerlendirilmelidir<sup>22</sup>.

Örgüt kültürü üzerine yarım yüzyıldan fazla bir süredir çalışmalar yapılmaktadır. Bu nedenle, literatürde örgüt kültürü üzerine bir çok tanımla karŐılaŐılabilir. Schwartz ve Davis' e göre örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde Őekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür<sup>23</sup>.

Deal ve Kennedy  rg t kültürünü, "iş yapma ve yürütme biçimi olarak tanımlar<sup>24</sup>. Bu tanım işletmenin, ücret politikası, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, insan kaynakları politikaları v.b. tüm yönetim fonksiyonlarının uygulanma biçimlerini ifade etmektedir. Hofstede ise örgüt kültürünü kısaca (1991), "bir örgüt üyelerini diğerinden ayıran düşünsel kolektif programlama" olarak tanımlamıştır.

---

<sup>19</sup> Mehmet Y. Yahyagil, "Denison  rg t Kültürü  lme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik alıŐması: Ampirik Bir Uygulama", [http://www.yahyamet.net/Denisonun\\_org\\_kult\\_soru\\_formu\\_gecerlilik.pdf](http://www.yahyamet.net/Denisonun_org_kult_soru_formu_gecerlilik.pdf) (28/06/2010), s.2.

<sup>20</sup> Tülay Bozkurt, "işletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar", Endüstri ve  rg t Psikolojisi Kitabı, Türk Psikologlar Derneği, 2. Baskı, Ankara, 2001, s. 83-84.

<sup>21</sup> Şişman, s. 71.

<sup>22</sup> Tunç Demirbilek, iş Güvenliği Kültürü, Legal Yayıncılık, İzmir, 2005, s. 75.

<sup>23</sup> Güven Murat ve Banu Açıkgöz, "Yöneticilerin  rg t kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak KaraElmas  niversitesi  rneği", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:5, 2007, s. 3.

<sup>24</sup> M. Sezai  zt rk,  rg t Kültürü ve iş Tatmini, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007, s.4.

Schein (1988) ise örgüt kültürünü 3 ayrı katmana ayırmıştır. En alt katmanda fark edilmesi çok zor olan algılar, gelenek ve görenekler, inançlar yer alırken bunlar örgütün değerlerini oluşturmasını sağlar. Değerler ise en üst katmanda rahatça görülen ancak, deşifre edilmesi zor olan, örgütün süreçlerini, yapısını yani davranışlarını oluşturur.

**Şekil 1: Örgüt Kültürü' nün Aşamaları**

<b>ARTİFAKTLAR</b>	Görülebilir Örgüt Yapısı Ve Süreçleridir (DEŞİFRE ETMESİ ZORDUR).
<b>DEĞERLER</b>	Stratejiler, Hedefler, Felsefeler (KABUL EDİLMİŞ GEREKÇERLEDİR).
<b>TEMELDE OLAN VARSAYIMLAR/SANILAR</b>	Bilinçaltında Kabul Edilmiş İnanışlar, Adetler, Algılar, Düşünceler Ve Hislerdir (DEĞERLER VE DAVRANIŞLARIN TEMEL KAYNAKLARIDIR).

Kaynak: Edgar H. Schein, Organizational Culture, unpublished artical, 1988, s. 9/a

Deal ve Key, örgüt kültürü çalışmaları ile örgütsel verimliliği sağlamaktaki diğer fiziksel yapılanma ve stratejileri, Kopernik ve Batlamyus' un görüşlerindeki farklılıklara benzetmişlerdir ve şöyle ifade etmişlerdir<sup>25</sup>:

*"Yıllarca işte başarıyı getiren güçlerin, fiziki yapılanma ve strateji olduğuna inandırıldık. İşletmeye enerji sağlayan onlardı, her şey rasyonalite tahminlerinin etrafında dönüyordu. Şimdi ise farklı bir pencere açıyoruz: Enerjinin merkezi; bir firmanın amacı, bakış açısı ve kültürel değerleridir."*

Örgüt kültürü aslında işletmeye can veren ve ona kişilik kazandıran maneviyatı temsil etmektedir denilebilir. Bu maneviyat tüm çalışanların, özellikle yöneticilerin değerlerinin kesişim kümesidir ve sinerjinin temelini oluşturur.

<sup>25</sup> Terrence E. DEAL, M.K. Key, Kurum İçi Halkla İlişkiler: Kutlamalar, Ritüeller, Törenler, Ödüller, Çev: Özgür Emir, MediaCat Yayınları, Ankara, 2001, s. 48.

#### 1.1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Örgüt kültürü kavramı en az kültür kavramı kadar karmaşık ve diğer kavramlarla ilişkilidir. Örgüt kültürü kavramı hiç şüphesiz bazı konuları etkilediği ya da kapsadığı gibi bazı konulardan da etkilenir ya da kapsanır. Örgüt kültürü kavramını daha iyi analiz edebilmek için etkileşimde olduğu kavramları da incelemek gerekir.

##### 1.1.4.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimine ait bir çok tanım yapılmıştır. Aşağıda bu tanımlardan bazılarına değinilmiştir<sup>26</sup>;

- ✓ Bir yandan bireylerin, bir takım durumlar karşısında gösterdikleri tepki olarak tanımlanırken bir yandan da bireylerin davranışı üzerinde etkili olan koşullar dizisi olarak tanımlanmaktadır.
- ✓ Bireyler arası ilişkileri, bu ilişkilerde gözlenen davranış ve duyguları ifade etmektedir.
- ✓ İşyerine ilişkin olarak çalışanlar tarafından algılanan ve onların tutum ve davranışlarını etkileyen ögeler bütünüdür.
- ✓ Örgütün nesnel ortam , uygulama ve koşullarına ilişkin olarak çalışanların öznel algılarını ifade etmektedir.

Örgüt iklimi, örgütteki kültür unsurlarının (davranış, sembol, artifakt, v.b.) oluşturduğu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir. Bu algılama olumlu/olumsuz iklim olarak adlandırılabilir. Örneğin, çalışan işletmede uygulanan ücret politikasının adil olmadığına inanıyorsa ona göre olumsuz bir örgüt iklimi mevcuttur.

Örgüt iklimi kavramı, örgüt kültürü kavramıyla benzer ve yakından ilişkilidir. W. Lloyd Warner' ın bir elektrik fabrikasındaki çalışmaları, düşünsel-ideolojik olarak adlandırılan ve çalışanların iş ortamına (iklim/climate) ilişkin görüşleri, beklentileri, çalışma yaşamına ait paylaştıkları değer ve düşünceler, diğer bir ifadeyle iş (çalışma) kültürlerini (work culture) ortaya çıkarmıştır<sup>27</sup>. Örgüt iklimi, yönetimde

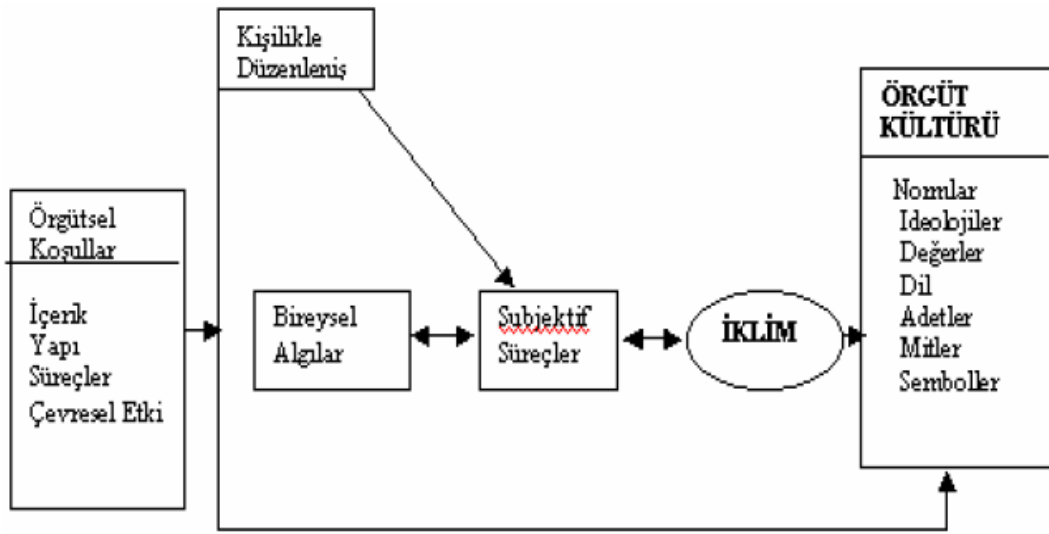
---

<sup>26</sup> Şişman, s. 156.

<sup>27</sup> Mehmet Y. Yahyagil, s. 2.

insan ilişkileri yaklaşımıyla gündeme gelmiş, 1960-1970' li yıllarda oldukça ilgi görmüştür<sup>28</sup>. Örgüt iklimi üzerine yapılan araştırmalar 1980' li yıllarda ağırlıklı olarak örgüt kültürü kavramıyla ilişkilendirilerek incelenmeye başlamıştır. Ancak, örgüt iklimi konusundaki araştırmalar daha çok psikoloji ve sosyal psikoloji alanına dayanmaktadır. E. Moran ve F. Volkwel örgüt kültürü ile İklim arasındaki ilişkilendirmeyi şöyle yapmıştır;

**Şekil 2: Organizasyon İklimine Kültürel Yaklaşım**



Kaynak: E. Moran, F. Volkwel, The Culturel Approach To The Formation Of Organizational Climate, Human Relations, Vol:45, No:1, 1992, s.38.

Bu modeldeki örgütsel koşulları aşağıdakiler oluşturmaktadır<sup>29</sup>.

**İçerik:** Denetimin şekli, genel amacı, örgütün yaşı

**Yapı:** Örgütün büyüklüğü, Karmaşıklığı, biçimsel yapısı

**Süreç:** Haberleşme etkileme kalıpları, karar alma

**Çevresel Etki:** Bir değişiklik gerektirebilen çevresel etkiler/ dalgalanmalar.

Kültür, bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer veya normlar üzerinde odaklaşır ve iklimi de kapsar<sup>30</sup>. Kültür, iklime nazaran daha derinlikli; iklim

<sup>28</sup> Şişman, s. 156.

<sup>29</sup> E. Moran, F. Volkwel, The Culturel Approach To The Formation Of Organizational Climate, Human Relations, Vol:45, No:1, 1992, s.38.

ise daha yüzeysel bir kavram niteliğindedir<sup>31</sup>. Bu nedenle, örgüt iklimi adeta örgüt kültürünün meydana getirdiği hava olarak nitelendirilebilir<sup>32</sup>. İklim, bir örgütte davranışsal beklentiler ve ödül yapısıyla ilgili olduğu kadar daha çok gözle görülen politika, uygulama, prosedür ve rutinlerle ilgilidir<sup>33</sup>.

Örgüt kültürü ile iklimi arasındaki bir diğer önemli nokta kültürün iklime oranla daha yavaş değişmesidir. Çünkü kültürün inanç, tutum, artifakt, adet gibi unsurları süregelen birikimlerle oluşmuştur ve kolay değişmez. Moran ve Volkwel bunu aşağıdaki şekilde açıklamıştır. İklim, kültürün en kolay değişebilen birinci düzeyinin tamamı ve daha güç değişebilen ikinci düzeyinin bir kısmında bulunur<sup>34</sup>.

**Şekil 3: İklim ve Kültürün Değişim Alanı**

<b>III. Düzey Temel Varsayımlar</b>	<b>II. Düzey Değerler</b>	<b>I. Düzey Yaratılanlar</b>
İdeolojiler	Eşitlik	Adetler Seremoniler
Felsefe	Bireye Saygı	Örgüt İklimi
		Mitler Öyküler Folklorik Öğeler
<b>Kültürün Özü</b>		<b>Kültürel Formlar</b>

Kaynak: E. Moran, F. Volkwel, The Culturel Approach To The Formation Of Organizational Climate, Human Relations, Vol:45, No:1, 1992, s.37.

Şekil 3'te yer aldığı gibi iklim ve kültürün değişim alanı, iklimin yüzeysel olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgüt kültürünün sonuçları olan örgüt felsefesi, ideoloji, örgütsel davranışların zaman içerisinde, adetler, semboller, mitler, öyküler gibi örgüt kültürünün unsurlarını oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün unsurları ise çalışanlar tarafında daha net görülüp algılandığı için örgüt iklimini doğrudan etkilemekte ve hatta örgüt iklimini oluşturmaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü, örgüt iklimine göre daha derin bir konudur.

<sup>30</sup> Ferda Erdem, İşletme Kültürü, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1996, s. 57.

<sup>31</sup> Demirbilek, s. 76.

<sup>32</sup> Demirbilek, s. 76.

<sup>33</sup> Şişman, s. 156.

<sup>34</sup> Erdem, s. 58.



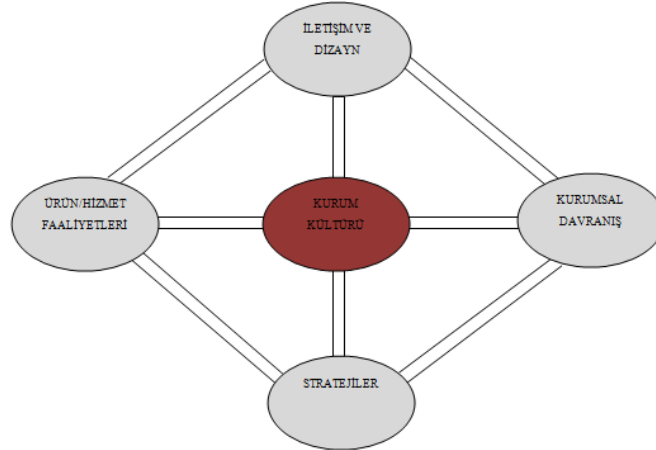
#### 1.1.4.2. Örgüt kimliği - İmaj

Örgüt kimliği de aynı örgüt iklimi gibi, örgüt kültürü kavramıyla karıştırılmaktadır. Kimlik, düşünsel, davranışsal ve kültürel faktörleri içerirken, imaj daha çok örgüt kimliğinin çevre tarafından algılanan biçimi olarak nitelendirilebilir. Kimlik, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ifade eden özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır<sup>35</sup>. İmaj ise, reklam ve halkla ilişkilerin etkili bir jargonu olarak tanımlanabilir<sup>36</sup>.

Özellikle kültür sembolik bir sistem olarak ele alındığında, kimlik kavramının kültür ve kültürle etkileşim içinde olan işletmenin fiziki unsurlarını kapsadığını görmekteyiz<sup>37</sup>. Sonuç olarak, uygulamada bakıldığında örgüt kültürünün bir sonucu olarak kurum kimliği oluşabilir ve kurum kimliğinin bir sonucu olarak kurumsal imaj oluşur ya da başka bir deyişle kurumsal imajın oluşumunu doğrudan kurum kimliği, kurum kimliğinin oluşumunu da, doğrudan kurum/örgüt kültürü sağlar.

Henrion, Ludlow ve Schmidt' e göre kurum kimliği oluşturmanın beş işlevsel boyutunun merkezinde kültür boyutu yer alır. Aşağıdaki şekilde de belirtildiği gibi kültür boyutu, kurum kültürü ve bununla belirlenen hedefleri, değer tutumlarını ve hedeflerin ulaşacağı kuruluş temellerini kapsar<sup>38</sup>.

Şekil 4: Kurum Kimliği Boyutları Arasındaki İlişki



Kaynak: Ayla Okay, Kurum Kimliği, MediaCat Kitap Yayınları, 4. baskı, İstanbul, 2003, s.91.

<sup>35</sup> Şişman, s. 164.

<sup>36</sup> Türk, s. 12.

<sup>37</sup> Erdem, s. 53.

<sup>38</sup> Ayla Okay, Kurum Kimliği, MediaCat Kitap Yayınları, 4. baskı, İstanbul, 2003, s.89.

### 1.1.4.3. Örgüt Psikolojisi

Örgüt psikolojisi, işletme yöneticilerinden iş görenlere kadar çalışan tüm insan ve grupların ilişki ve davranışlarını bütün boyutlarıyla inceleyen bir disiplindir<sup>39</sup>. Yabancı kaynaklarda "Human relations" olarak yer alan bu disiplin, Türk literatüründe "beşeri ilişkiler", "endüstriyel psikoloji", "örgütsel davranışlar" gibi birbirine yakın anlam içeren kavramlar şeklinde kullanılmıştır<sup>40</sup>. Örgüt psikolojisi terimi bir çok kaynakta ki özellikle yabancı kaynaklarda endüstri psikolojisi olarak da tanınır. Örgüt/Endüstri psikolojisi kavramı A.B.D.' de ortaya çıkmış ve gelişmiştir.

Örgüt Psikolojisi kavramı çağdaş gelişmelerin gereği olarak sistem yaklaşımı içerisinde, işletmede çalışan bireyi, onlardan oluşan grup ve örgütü bir bütün olarak ele alır ve inceler<sup>41</sup>. Örgüt psikolojisi örgütün ekonomik dinamiklerinden ziyade insan dinamikleriyle uğraşır. İnsanı örgütün en önemli, örgütü en çok etkileyebilecek elemanı olarak görür ve onun davranışlarını olumlu yönde geliştirmeye çalışır. Örgüt psikolojisi alanı, örgütlerde liderlik, iş tatmini, çalışan motivasyonu, örgütsel iletişim, çatışma yönetimi ve grup sürecidir<sup>42</sup>.

### 1.1.4.4. Örgüt Sağlığı

Sağlık kavramı vücudun hasta olmaması durumu, vücut esenliği, esenlik, sıhhat, afiyet anlamına gelmektedir<sup>43</sup>. Örgütle ilgili metaforlara bakıldığında, en başta gelenlerinden birinin canlı "organizma" metaforu olduğu görülmektedir. Örgüt bir organizma olarak ele alındığında, örgüt sağlığı, örgütün fonksiyonlarının düzgün işlemesi, amaç ve hedeflerine yerine getirebilmesi, dışarıdan gelen etkilere uyum göstermesi v.b. canlıların yapması gereken işlemleri yapması anlamı taşımaktadır. Miles, Örgütsel iklim karşılığı olarak kullandığı örgütsel sağlıkla ilgili olarak sağlıklı bir Örgütle şu özelliklerin bulunacağını belirtmiştir<sup>44</sup>:

<sup>39</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, Örgütsel Psikoloji, Ezgi kitabevi, 3. Baskı, Bursa, 2001, s. 2.

<sup>40</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 2.

<sup>41</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 2.

<sup>42</sup> Michael G. Aamodt, Applied Industrial/Organizational Psychology, Thomson Information/Publishing Group, California, 1991, p. 7.

<sup>43</sup> Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=k%FCIt%FCr&ayn=tam> (30/06/2010)

<sup>44</sup> Şişman, s. 158.

- Amaçlar üzerinde yoğunlaşmak. Örgütün amaçları yeterince açık olup herkes tarafından aynı biçimde algılanır, kabul edilir ve gerçekleştirmek için çalışılır.
- Yeterli bir iletişim. Gerek örgüt içinde, gerekse Örgütle dış çevre arasında sağlıklı bir iletişim vardır, örgütte çok yönlü, yatay ve dikey iletişim, bilginin serbestçe dolaşımı söz konusudur.
- Gücün alabildiğince dengeli ve eşit dağılımı. Örgütte gücün dağılımı olabildiğince eşittir. Üstler, astların etkisine açıktır.
- Kaynakların etkin kullanımı. Örgütte örgütün ihtiyaçlarıyla İnsanların ihtiyaçları arasında bir denge kurulur. İnsan kaynakları, etkili biçimde kullanılır.
- Örgüte bağlılık ve bütünleşme. Sağlıklı bir örgütte insanlar, o örgütün bir üyesi olarak üyeliklerinden menun ve bunu sürdürme eğiliminde olup örgütün bir üyesi olmakla övünürler.
- Üyelerin moral düzeyi. Sağlıklı bu örgütte insanlar, örgütten doyum sağlar, kendilerini mutlu hissederler.
- Örgütün yenilik yanlısı olması. Sağlıklı bir örgüt, amaç, süreç ve ürünlerini, kısaca kendini gözden geçirerek sürekli yeniler, gelişir.
- Örgütün çevreye göre özerkliği. Sağlıklı bir örgüt, kendini çevreden görece bağımsız hissettiği gibi söz konusu çevreyle de sağlıklı bir ilişki içinde olur.
- Değişmelere uyum yeteneği. Sağlıklı bir örgüt, düzenli bir biçimde büyür, gelişir ve bunun için gerekli değişimleri gerçekleştirir.
- Örgütün problem çözme yeterliği. Sağlıklı bir örgüt, sorunların farkında olur ve sorunları en az enerji kullanarak çözer (Akt: Akbaba, 2000; Miles 1969'a atfen).

Yukarıdaki özellikler incelendiğinde sağlıklı bir örgütün Özellikleriyle güçlü örgüt kültürlerinin özellikleri ya da etkili Örgütlerin özellikleri arasında bazı benzerliklerden söz edilebilir. Bu nedenle, örgüt kültürünün örgütsel sağlığı belirlediği söylenebilir<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Şişman, s. 158-159.

#### 1.1.4.5. Örgütsel Sosyalleşme

İnsan her zaman bir insana ihtiyaç duyar ve bunu bir grup ya da örgüte üye olarak gerçekleştirir. Schachter (1959) gönüllü olarak katılan 15 öğrencisiyle bir deney yapmıştır (o dönem için deneye katılma ücreti olarak kişi başına 10 dolar verilmiştir). Her bir kişi penceresi, telefonu, dergi ya da televizyonu olmayan ya da dışarıyla iletişimi olmayan tamamen izole edilmiş odalara yerleştirilmiştir. Bir gönüllü sadece iki saat dayanabilmiştir. Üç gönüllü iki gün sonra odayı terk etmiştir. Ayrılan ilk gönüllü, bir daha böyle bir deneye katılmayacağını söylerken, diğer ikisinin izolasyondan etkilenmediği görülmüştür. Beş kişi ise sekiz odada kaldıktan sonra serbest bırakılmıştır ve sinirli, tedirgin oldukları gözlemlenmiştir. Ayrıca, tekrar bir insan görebilmenin memnuniyetini dile getirmişlerdir<sup>46</sup>.

Sosyalleşme' nin sözlük anlamı, " toplumsallaşma" dır<sup>47</sup>. Anthony Giddens ise toplumsallaşmayı, "yardıma gereksinimi olan bebeğin, yavaş yavaş içerisinde doğduğu kültür için geçerli olan becerileri edinerek kendi bilincinde olan, bilgili bir kişi haline gelmesi süreci" olarak tanımlamıştır. Toplumsallaşma gereği insanoğlunun yalnız yaşayamamasından kaynaklıdır. Memelilerde, gençler genellikle doğduklarında bütünüyle yardıma gereksinim duyarlar ve yetişkinler tarafından bakılmaları gerekir; İnsanda memeliler arasında yardıma en fazla gereksinim duyanıdır ve yaşamının en azında ilk dört, beş yılı yardım olmadan yaşayamaz<sup>48</sup>.

Feldman Sosyalleşmeyi, bireylerin örgüt dışından örgüte ve örgüt üyeliğine katılmaları - transfer olmaları süreci olarak tanımlamıştır<sup>49</sup>. Örgütsel sosyalleşme ise bir örgütün temel değerlerine, normlarına, kısaca ortak kültürüne uyum sağlama süreci olarak tanımlanabilir<sup>50</sup>.

Schien örgütsel sosyalleşmeyi, İpuçlarını öğrenme, doktrin etme, ve yetiştirme, örgütte ya da bir alt birimde önemli olanları çalışanlara öğretme süreci

<sup>46</sup> Lawrence S. Wrightsman, Social Psychology In The Seventies, Brooks/Cole Publishing Company, California, 1972, p. 400.

<sup>47</sup> Türk Dil Kurumu, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=sosyalle%FEme&ayn=tam> (26/06/2010)

<sup>48</sup> Anthony Giddens, Sosyoloji, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000, s. 25.

<sup>49</sup> Ali Balcı, Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2003, s. 2.

<sup>50</sup> Şisman, s. 152.

olarak tanımlamıştır<sup>51</sup>. Sosyalleşme bir nevi kültürün aktarılma aracıdır. Sosyalleşme olmadan kültür aktarılamaz. Örgütlerinde kendi kural ve normlarını aktarmasında kullandıkları, toplantılar, oryantasyon eğitimleri, mitler, hikayeler, piknik v.s. organizasyonları sosyalleşmenin araçlarıdır. Örgütsel sosyalleşmede iki faktörün etkili olduğu anlaşılmaktadır (Schein, 1983)<sup>52</sup>:

- Yeni gelenin başlangıçtaki motivasyon düzeyi yüksekse, yeni gelen rahatsız edici sosyalleşme sürecine tolerans gösterebilir. Yeni gelenin giriş motivasyonu düşükse, hoş olmayan sosyalleşme tecrübeleri karşısında, toleransı düşük olmakta, hatta kolaylıkla örgütten ayrılabilir.
- Örgütün sosyalleşme döneminde yeni üyeyi "tutuklu" bırakma derecesi ve süresidir. Örneğin işe yeni girmiş birinin görevine başlamadan önce eğitim alması ve işten ayrılması durumunda şirketin bunu tazmin etme hakkının olması nedeniyle, örgütten ayrılamamasıdır.

Örgütlerde iş sağlığı ve güvenliği konusunda yapılacak ilk eylemlerden birinin oryantasyon eğitimleri olması ve iş sağlığı güvenliği konusunda örgütün kendine özgü kural ve davranışlarını belirleyerek bunu çalışanlarına aktarmasının gerekliliği iş sağlığı ve güvenliği kültürü açısından örgütsel sosyalleşmeyi önemli bir araç yapmaktadır. Bu kapsamda, örgütsel sosyalleşmenin artması, işletmelerin iş sağlığı ve güvenliği açısından verimliliğini olumlu etkileyecektir.

### **1.1.5. Örgüt Kültürü' nün Tarihçesi**

İnsanoğlu var olduğundan beri yaşamını sürdürebilmek adına başkalarının desteğine ihtiyaç duyar. Ayrıca, aynı zamanda kendini insan olarak "ifade etme", "kendini gerçekleştirme" ve "ait olma" duygusunu tatmin etmek içinde, sürekli başkalarına ihtiyaç duyar<sup>53</sup>. Bu nedenle, örgüt kavramı insan kadar eskidir.

Tarihçi Daniel A. Wren, organizasyon ve yönetim düşüncesinin başlangıcını MÖ. 5000' li yıllara kadar götürmektedir<sup>54</sup>. Kültür kavramının, bir yüzyılı aşkın süredir antropoloji ve sosyoloji araştırmalarında merkezi bir rol oynamasına rağmen,

---

<sup>51</sup> Balcı, s. 2.

<sup>52</sup> Balcı, s. 4.

<sup>53</sup> Genç, s. 39.

<sup>54</sup> Genç, s. 41.

1970'lerin sonuna kadar, örgütlerdeki sosyal sisteme karşı olan ilgisiz, bunun yanında paylaşılan normların, değerlerin, varsayımların dikkate alınmamasından ve öneminin, dönemin araştırmacıları tarafından göz ardı edilmesinden dolayı oldukça yakın bir geçmişe sahip olan bir kavram olduğu söylenebilir<sup>55</sup>. Neo-klasik döneme kadar sadece örgüt, yönetim kavramı, , neo-klasik dönemde Elton Mayo ile Hawthorne deneyleri örgüt kültürü kavramının gelişmesinin başlangıç noktasını oluşturmuştur.

1930' lu yıllardan başlayarak 1950'li yıllara kadar davranışsal kuramın incelediği grup normları, informal gruplar, örgütün sosyal yapısı, örgütsel değerler üzerinde durulmuştur. Bunun kaynak noktası 1920'li yıllarda yapılan Hawthorne deneyleridir. Nitekim, akademik platformda, örgütlerdeki toplu davranış biçimleri, iş-yeri iklimi ve benzeri tanımların yer aldığı sosyo-psikolojik kuramlara temel olan araştırmaların Lewinle başladığı hakkında literatürde bir ortak-onay (konsensus) vardır<sup>56</sup>.

K. Lewin, bir fabrikadaki üretim hattının hızının, -kültürel bir fonksiyon olarak- ele alınması gerektiğini belirterek birbirini iten ya da çeken bir dizi gücün dengelenmesine bağlı olarak işletmelerde özel bir durumun (kültürün) oluştuğunu ifade etmektedir. Ancak, Lewin'in çalışmalarını sürdürdüğü dönem, antropolojinin bir bilim dalı olarak kuramsal ve uygulamalı gelişiminin de sürdüğü bir zaman dilimi olup, inceleme konusu yapılan, aslında örgüt kültürü değil, iklim kavramı olmuştur. Çünkü Örgütsel “iklim” daha göze çarpan bir kültürel olay olmasından dolayı, doğrudan gözlem ve ölçüme elverişlidir ve bu yüzden daha uzun bir araştırma geleneğine sahip olmuştur<sup>57</sup>. Ne var ki ilk kez bir iş yerinde çalışanların üretim açısından sahip oldukları değerler, kurallar, fiziksel ortam ve çalışanların beklentilerine göre davranışların şekillendiğinin kanıtlanması, kuşkusuz genel olarak kültürün ve özel anlamda da örgüt kültürünün gelişmesinde önemli bir yer tutmuştur<sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> Türk, s. 8.

<sup>56</sup> Yahyagil, s. 2.

<sup>57</sup> Atilla Akbaba, (Edgar H. Schein) Örgütsel Kültür, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı:3, 2002, s. 2.

<sup>58</sup> Yahyagil, s. 3.

1950'lerde ve 1960'larda örgüt psikolojisi kendisini, çalışma gruplarından daha büyük olan üniteler üzerinde yoğunlaşarak, endüstriyel psikolojiden farklılaştırmaya başlamıştır<sup>59</sup>. İş grupları ve örgütlerin bir bütün olarak tamamı üzerinde artmakta olan bir önemle birlikte, bütün bir sosyal üniteyi bölümlere ayıran normların ve tavırların motifleri şeklinde düşünülebilecek şeyi tanımlayabilecek "sistem" gibi kavramlar için daha büyük bir gereksinim ortaya çıkmıştır<sup>60</sup>.

Örgüt kültürü uzun bir süre psikologlar tarafından "grup normu" ve "iklim" kavramı olarak kullanılırken, örgüt kültürü kavramı net bir şekilde son birkaç on yılda kullanılmaya başlanmıştır<sup>61</sup>. Katz ve Kahn 1978 yılında "örgütlerin sosyal psikolojisi" adlı kitaplarında roller, normlar ve değerler kavramları tanımlanmış iklim ya da kültür kavramından net bir şekilde söz edilmemiştir<sup>62</sup>. 1980'lerin başından itibaren yönetim biliminde yaygın olarak kullanılmaya başlayan örgüt kültürü, işletme kültürü, işyeri kültürü, ortak kültür gibi kavramlar kapsamında ele alınan bazı konularla ilgili ilk çalışmalar, yönetim biliminde oldukça eskiye dayanmaktadır<sup>63</sup>. Örgütlerde kültürel araştırmalar, yeni bir gelişme değil kültürel araştırmalar popüler kitaplar olan "Mükemmeli Arayış" ve "Z Teorisi" kitaplarının yayımını izleyen 1980'lerde meşhur olurken, 1930'lardaki örgütlerde kültürel araştırmaların istikrarlı bir dağılımı vardı<sup>64</sup>. Pettigrew (1979), "örgüt kültürleri üzerine bir araştırma" adlı makaleleriyle örgüt kültürü kavramının oluşumunda yayınlanan ilk bilimsel makalenin sahibi olmuştur.

Kültür kavramının oluşumunu geciktiren bir diğer neden ise, çeşitli sosyal bilimciler tarafından vurgulandığı gibi, kültür kavramının antropolojiden ithal edilmesi, oysa ki iklim kavramının sosyal-psikolojiye ait bir terim olmasıdır<sup>65</sup>. Gerçekte kavramı ön plana iten şey, Amerikan şirketlerinin niçin diğer toplumlardaki, özellikle Japonya'daki, eş değer şirketler kadar iyi performans

---

<sup>59</sup> Schein, s. 2.

<sup>60</sup> Akbaba, s. 3.

<sup>61</sup> Schein, s. 1.

<sup>62</sup> Schein, s. 1.

<sup>63</sup> Şişman, s. 72.

<sup>64</sup> Türk, s. 9.

<sup>65</sup> Yahyagil, s. 3.

göstermediklerini açıklamaya çalışan son zamanlardaki vurgudur<sup>66</sup>. Bu konuda yazılan ve literatürde önemli bir yere sahip olan (kültür kavramına ilk değinen kitaplardan biri olması gerekçesiyle) *Japon Yönetim Sanatı* adlı kitap, Japon şirketlerinin gösterdiği başarının, Amerikan şirketlerinin gösterememesi üzerine, Japon yönetim yapısını incelemek ve Amerikan yönetim yapısı arasındaki farkı ortaya koymak amacıyla yazılmıştır. Kitapta net bir şekilde belirtilmiştir ki: "yönetim başarıları arasındaki fark alt kültürler arasındaki farka bağlıdır. Hawthorne çalışmalarına dayanarak Japon aile yapısındaki ortak yaşam yapısının, grup içindeki bireyselleşmenin önüne geçmek amacıyla Amerikan aile sisteminde de uygulanmasına dair genel bir kanı oluşmuştur"<sup>67</sup>.

Daha sonra çok uluslu işletmelerin gelişmeye başlamasıyla birlikte kültür konusu, özellikle farklı ulusların ve kültürlerin insanların birlikte çalışmak durumunda bu işletmeler açısından kültürel farklılıkların yönetimi bağlamında gündeme gelmeye başlamıştır<sup>68</sup>. 1980' li yılların başında Deal ve Kennedy' nin ortak kültürler, Peters ve Waterman' ın Yönetme ve yükseltme sanatı -mükemmeli arayış-, Ouichi' nin Z kuramı, Pascal ve Athos' un Japon yönetim tarzı gibi kitapların yayınlanmasıyla birlikte örgüt kültürü kavramı, örgütler ve yönetim ile ilgili literatürde popüler hale gelmiştir<sup>69</sup>. Bu durum, işletmelerin örgütsel bağlılığı, verimliliği, kararların etkinliğini arttırmak üzerine uygulayacağı stratejileri farklı bir bakış açısıyla yeniden ele almalarını gerektirmiştir.

---

<sup>66</sup> Akbaba, s. 3.

<sup>67</sup> Richard Tanner Pascale, Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management: Applicationas for American Executives*, Simon and Shuster, New York, 1981, p. 86.

<sup>68</sup> Şişman, s. 72-73.

<sup>69</sup> Şişman, s. 73.



## 1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN UNSURLARI

Bir işletmenin kültürü, işletmenin değer sisteminden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen mitler, semboller, adetler, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur<sup>70</sup>. Aynı zamanda, bu unsurlar, örgüt üyelerinin bağlılığını artıran ve yeni üyelerin örgüte uyumunu sağlayan faktörlerdir.

Duncan (1989) örgüt kültürünün öğelerini şu şekilde sınıflandırmıştır<sup>71</sup>;

- Görülen öğeler: Örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar.
- Görülmeyen öğeler: Sayılılar, değerler, inançlar, anlamlar.

Stoner (1989), örgüt kültürünün öğelerini sayılılar, değerler, gözle görülen davranışsal öğeler olmak üzere üç boyutta toplarken, Stoner ve Wankel (1986) ve Sathe (1983), örgüt üyelerince paylaşılan nesnelere, sözler, eylemler/davranışlar, duygular/düşünceler olmak üzere dört boyutta toplamışlardır<sup>72</sup>. Trice ve Beyer, örgüt kültürünün öğelerini anlamlar ve uygulamalar olmak üzere iki kategoride değerlendirirken, bunlar ideoloji, norm ve değerler (anlamlar) ve semboller, törenler, kahramanlardır (uygulamalar) - Hofstede, Singh, Robins kültür öğelerini değerler ve uygulamalar olarak iki kategoride değerlendirmiştir (törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim, iletişim biçimleri v.s.). Shein (1988) ise, örgütün öğelerini artifaktlar, değerler, temel sayılılar olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır.

Genel olarak, örgüt kültürünün unsurları birkaç temel boyutta incelenmektedir. Bu boyutta ortak inanç, değer varsayım ve kanılar düşünsel anlamda bir boyutu oluştururken, ikinci temel boyutu örgüt içindeki davranış biçimleri, tavırlar, törenler v.b. eylemleri içermektedir<sup>73</sup>. Örgütte kullanılan semboller, teknoloji (alet, araç-gereçler, mekan düzeni), liderler, kahramanlar gibi somut öğeler de başka bir boyutu oluşturmaktadır<sup>74</sup>. Aşağıda bu boyutlar ve onları oluşturan öğeler açıklanmıştır.

---

<sup>70</sup> Erdem, s. 37.

<sup>71</sup> Türk, s. 16.

<sup>72</sup> Şişman, s. 82.

<sup>73</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 42.

<sup>74</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 42.

### 1.2.1. Temel Sayılıtlar

Sayıltı, Bir kanıtlama ya da geçleme sürecinde usavurma zincirini tamamlamak üzere kimi halkaları doğru ya da geçerli sayma anlamına gelmektedir<sup>75</sup>. İngilizcede *assumption* olarak geçen kavram, Türkçede hipotez, varsayım sözcüklerine karşılık gelmektedir ve literatüre bakıldığında sayılıtlı, inanç, varsayım terimlerin kullanıldığını görmekteyiz. Aslında, Şişman' ın da belirttiği gibi insanların kısaca, belirli bir konuda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler anlamını taşımaktadır. Benzer bir şekilde Schein' da temel sayılıtları, tartışmasız garanti olarak kabul edilen inançlar, idrak etme huyları, düşünce ve hisler olarak tanımlamıştır.

### 1.2.2. Temel Değerler ve Normlar

Bu çalışmada değer kavramı ayrı bir başlık olarak irdeleneceği için burada genel anlamda kavram açıklanmaya çalışılmıştır. Değer kavramı, "*Nesne ve olayların bir toplum, bir sınıf ya da bir insan bakımından taşıdığı önemi belirleyen niteliği ya da Bir toplum, bir sınıf ya da bir insan için önem taşıyan nesne ve olaylar*" olarak tanımlanmıştır<sup>76</sup>.

Değer kavramını Allport, bir insanın tercihine göre davranmasına ilişkin bir inanç; Williams, tercihin kriterleri ya da standartları, Kluckhohn, bir gurubun niteliğini ya da bir bireyin özelliğini örtük ya da açık olarak belirten, eylemin tarzları, araçları ya da amaçları arasından tercih yapmayı etkileyen arzu edilebilen bir kavram; Hofstede, belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi; Güngör, bir şeyin arzu edilebilir ya da edilemez olduğu hakkındaki inanç olarak tanımlamışlardır<sup>77</sup>.

Bir örgütün değer sistemi, örgüt üyeleri için neyin iyi-kötü olduğunu, neyin istenip istenmeyeceğini, neyin yapılması-yapılmaması gerektiğini tanımlar ve davranışların temelini oluşturur<sup>78</sup>. Örgütler içerisinde temel değerlere bağlı olarak normlar oluşmaktadır. Normlar olay, olgu, ve durumları açıklama ve yorumlamada

<sup>75</sup> <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=say%FDlt%FD&ayn=tam>, Yöntembilim Terimleri Sözlüğü, 17/07/2010.

<sup>76</sup> <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=de%F0er&ayn=tam>, Toplumbilim Terimleri, 17/07/2010.

<sup>77</sup> Rukiye Bengü Kilit, İnsan Değerlerinin Ve Kişilik Özelliklerinin Problem Çözme Yaklaşımıyla İlişkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2008, s. 4.

<sup>78</sup> Erdem, s. 38.

sosyal sistemin üyelerine yol gösteren sosyal kurallar ve standartlardır<sup>79</sup>. Kısaca normlar örgütün yazılı olmayan kuralları olup, örgüt üyelerini neyi nasıl yapması gerektiğini ya da nasıl davranması gerektiğini gösteren yönlendirici setlerdir.

### 1.2.3. Kahramanlar ve Mitler

Temel değerler ve inançlar nasıl örgütün özünü oluşturuyorsa, kahramanlarda bu değerleri simgeleyip, ortaya koyan, o kültürün gücünü temsil eden kimselerdir<sup>80</sup>. Kahramanlar bir kültür içinde büyük ölçüde takdir edilen özelliklere sahip, ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olabilir<sup>81</sup>. Kahramanlar örgütte, örgüt üyelerine rol modeli ve motivasyon artırıcı unsurlardır ki aynı zamanda örgüte liderlik rolünü de üstlenirler.

Mitler içeriklerine göre rasyonelleştirici, değerlendirici, nitelendirme-uzaklaştırma ve ikililik mitleri olarak sınıflandırılabilir<sup>82</sup>:

- *Rasyonelleştirici Mitler*: Bu mitler, örgütteki önceki olayları ve yaşanan eylemleri rasyonelleştirir ve unlar arasında ilişkiler kurar, gelecekteki eylemler için yasaları oluşturur.
- *Değerlendirici Mitler*: Statü farkları, iyi-kötü, uygun-uygun olmayan gibi durumlar arasında kategoriler ve düzen yaratan mitlerdir ve bu mitler direkt olarak işletmenin değer sistemine dayanırlar.
- *Nitelendirme Veya Uzlaştırma Mitleri*: Değerlendirici mitlerle ortaya konan özel kategorilerle, kişiler için zıtlıkları belirten öykülerin bütünü söz konusudur: "biz, siz, onlar", "ben,siz, benim işletmem" gibi.
- *İkilik Mitleri*: Örgüt gerçeği ile geniş anlamda toplumun değerlerinin yansımından doğan, çalışanların değerleri arasında var olabilecek gerilimleri açıklayan mitlerdir. Bu konuyu IBM' de yaşanan bir olayla açıklayabiliriz:

*"IBM' in başkanı giriş kartı olmadığı için görevli tarafından sokulmayınca, bu olay bir mite dönüştü. Bu mitin ikililik özelliği, bir*

---

<sup>79</sup> Şişman, s. 95.

<sup>80</sup> Cem M. Kozlu, Kurumsal Kültür - Amerika, Japonya, Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü, Bilkom Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, s. 67.

<sup>81</sup> Şişman, s. 99.

<sup>82</sup> Erdem, s. 41-42.

*yandan iki kişi arasında çok büyük hiyerarşik farkın varlığından ve bu farka rağmen işletmenin kuralının herkes için geçerli olmasından kaynaklanmaktadır."*

İkili mitlerde üç temel alan söz konusudur<sup>83</sup>: eşitlik, güvenlik ve kontrol. Tablo 1' de bu alanlara örnek verilmiştir.

**Tablo 1: Organizasyon Mitler Tarafından Geliştirilen veya Bastırılan Kaygılar**

İKİLİ DURUMLAR	KAYGILAR
<b>Eşitlik/Eşitsizlik (a)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Önemli bir kişi kuralı çiğnediğinde ne yapılabilir?</li><li>• Büyük patron herhangi biri olarak kabul edilebilir mi?</li><li>• Hiyerarşik basamakları kullanarak yükselme şansı var mı?</li></ul>
<b>Güvenlik/Güvensizlik (b)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşten çıkarılacak mıyım? (işletmede problemler söz konusu ise)</li><li>• Problemlerim olduğunda işletme bana yardım edecek mi? Bir hata yaptığımda şefim nasıl davranır?</li></ul>
<b>Kontrol/KontROLSÜZ (c)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşletmem güçlüklerle nasıl başa çıkacak?</li></ul>
a. Üyeler organizasyonlarda eşitsizlik statüleri ile uğraşmak zorundadır. b. Üyeler güvenlik isterler ama organizasyonlar güvenliği tehdit edebilir. c. Üyeler olayları kontrol etmek isterler ama sık sık bunu sağlayamazlar.	

Kaynak: J. BEYER, H.M. TRICE, Corporate Culture: The culture of work organizations, Prentice-Hall, 1993, s.102

Kozlu' nun kahramanlara yaptığı yorumdan yola çıkacak olursak mitler, örgütsel değerleri yeni üyelere öğretmek, eski üyelerin bağlılıklarını pekiştirmek amacıyla kullanılan, örgütteki kültürün gücünü artırmasını sağlayan, araçlardır. Örgüt değerlerinin beğenisinin artmasını sağlarken, aslında örgüt üyelerine normları da öğretir.

<sup>83</sup> J. Beyer, H.M. Trice, Corporate Culture: The Culture of Work Organizations, Prentice-Hall, 1993, s.102

#### 1.2.4. Törenler

Törenler, örgütün temel değerlerinden en önemli amaçlarını, kimlerin önemli olduğunu , kimlerin feda edilebileceğini açıklayan ve pekiştiren ardarda tekrarlanan hareketlerdir<sup>84</sup>. Törenler şirketin başarısında önemli rol oynayan kültürel tepe noktalarıdır<sup>85</sup>. Törenler iş yaşamındaki tüm alanlarda birleştirici, pekiştirici ve destekleyici bir nitelik arz eder<sup>86</sup>. Kültürel temelin başlıca ifadesi törenler ve kutlamalardır ki bu organizasyonlar her şeyin içine ruh, tutku ve amaç pompalar<sup>87</sup>.

Trice ve Beyer (1984), örgütsel törenleri, düzenleniş amaçlarına ve sonuçlarına göre altı grupta toplamıştır. Bunlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

---

<sup>84</sup> Stephen P. Robins, Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev: Sevgi Ayşe Öztürk, Etem Yayınları, 1994, İstanbul, s.317.

<sup>85</sup> Terrence E. Deal ve M.K. Key, Kurum İçi Halkla İlişkiler:Kutlamalar, Ritüeller, Törenler, Ödüller, Çev: Özgür Emir, MediaCat Yayınları, Ankara, 2001, s.22.

<sup>86</sup> Terrence E. Deal ve M.K. Key, s. 31.

<sup>87</sup> Terrence E. Deal ve M.K. Key, s. 32.

**Tablo 2: Örgütsel Törenler ve Sonuçları**

<b>Tören Türü</b>	<b>Örnek Etkinlikler</b>	<b>Açık Sosyal Sonuçları</b>	<b>Gizli Sonuçları</b>
Geçiş Törenleri	İşe alma ve temel eğitim	Üyelerin yeni statü ve sosyal rollere uyum kolaylığı	Sosyal ilişkilerin yürütülmesinde denge kurma
Düşürme Törenleri	Üst yöneticinin yerini değiştirme	Sosyal kimlikleri ve güçleri eritme	Problemlerin olduğunu ve ayrıntılarını açıkça tartışma Grubun sınırlarını savunma yerine getirilen rolün sosyal değerlerini yeniden savunma
Yükselme Törenleri	Seminerler	Sosyal kimliklerin güçlerini artırma	Örgüte ilişkin haberleri yayma Başarılı olabilmeleri için bireylerin herkes tarafından tanınmasını sağlama Bireysel başarıya elverişli organizasyon yaratma Performansın sosyal değerini vurgulama
Yenileme Törenleri	Örgüt Geliştirme Etkinlikleri	Sosyal yapıları ve işlevlerini yenileme	Problemlerin yapısını saklama Problemlerin varlığını kabul etmeyi erteleme Bazı problemlere odaklaşma ve diğerlerinden uzaklaşma Güç ve otorite önlemlerinin varlığını güçlendirme ve yasallaştırma
Çatışmayı Azaltma Törenleri	Kolektif anlayış	Çatışma ve Saldırganlığın azaltılması	Çatışmaları ve yıkıcı etkilerini bölümlere ayırma Bozulmuş ilişkilerde denge kurma
Bütünleşme Törenleri	Yeni yıl partisi	Ortak duyguları, bağlılığı, güçlendirme ve kişileri sosyal sistem oluşturmaya yönelik teşvik etme	Heyecanı, coşkuyu açığa vurma ve geçici olarak çeşitli normların moral doğrularını yeniden vurgulama

Kaynak: H.M. TRICE ve J. M. BEYER, Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials, Academy of Management Review,9(4), 1984, p. 653-669.

Örgüt hayatında hemen her yerde karşılaşılabilen törenlerin aslında çalışan her zaman da farkında olmayabilir. Aslında, törenler, örgütün kültürünün sürdürülmesinde vazgeçilmez araçlardır.

### 1.2.5. Örf ve Adetler

Örfler, bireylere kendilerinden beklenen davranışları gösterirler<sup>88</sup>. İşletmede özel olaylara ilişkin gelenekleri ve sistematik programlanmış günlük faaliyetlere ilişkin kuralları içeren adetler (rite): İşletmeye ait olma duygusunu geliştirirler, temel değerleri yaşatan olayların önemini vurgular, işletme kültürünü moda eğilimlere göre dalgalanmalardan korurlar<sup>89</sup>. Örf ve adetler, alan olarak törenlere benzese de kısmen, toplantı, kutlama gibi ritüelleri içerir ancak bunun haricinde konuşma, yazışma şekilleri, formasyon düzenlemeleri, işlerin yapılış tarzı gibi konuları da kapsar.

IBM' de işletme normlarını ihlal eden kişi, ceza olarak daha az tercih edilen veya istenmeyen bir bölgeye gönderilerek rotasyona tabi tutulmakta ve böylece kişi oyunun dışında kaldığını bilmektedir<sup>90</sup>. İşte bu şekilde örgütün tepkilerinin standartlaşarak tekrarlanması ve eskimesi örf ve adetleri oluşmasını sağlar.

### 1.2.6. Semboller

Sembol sözcüğünü; bir kavramı temsil eden somut bir şekil, bir nesne, bir işaret, bir söz ya da bir hareket tanımıyla açıklanabilir<sup>91</sup>. Sembol sözcüğü eski yunanca kökenli olup, bir şeyin başka bir şeyle karşılaştırılması fiilinden türetilmiştir. Sembol belirli bir nesnel olay ya da olgunun, düşünsel kaynaklı bir kavram, veya kendi kavramının açılımları ve çağrışımlarıyla karşılaştırılmasından doğar<sup>92</sup>.

Semboller, organizasyon için anlam ifade eden "şeyler" ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır<sup>93</sup>. Örgütler ve yönetim açısından *örgütsel sembolizm*, örgüt kültürü konusundaki çalışmalara paralel olarak önem kazanan bir konudur<sup>94</sup>. Bir sembol kültürel düzene ilişkin bir işaretle yüklüdür, iç ve dış çevreye bir mesaj iletir<sup>95</sup>.

Semboller, örgütün değerlerinin karşılaştırılmasının sonucu ortaya çıkan görsel iletişimini yansıtır. Örgütün kültürel yapısına ve değerlerine göre örgütün, dili,

---

<sup>88</sup> Türk, s. 22.

<sup>89</sup> Erdem, s.45.

<sup>90</sup> Erdem, s.45.

<sup>91</sup> Tefik Fikret Uçar, Görsel İletişim ve Grafik Tasarım, İnkılap Yayınları, İstanbul, 2004, s. 24.

<sup>92</sup> Uçar, s. 24.

<sup>93</sup> Sabuncuoğlu ve Tüz, s. 47.

<sup>94</sup> Şişman, s. 96.

<sup>95</sup> Erdem, s. 44.

renkleri, kullandığı işaretler, şekiller değişir ve aslında hepsinin altında bir anlam vardır. Erdem, sembolleri şu şekilde açıklamıştır<sup>96</sup>:

**Dış Çevreyle İlişkiler:** Telefona verilen cevap, ziyaretçilerin, müşterilerin karşılanma şekli, dış iletişim şekilleri, işletme dışındaki kişi ve yerlerle temas kurma şekli.

**Davranışlar:** Dil, giyinme şekli, yöneticilerin tüketim standardı, işletme içi ilişkilerin şekli (samimiyet derecesi).

Alan Düzenlemesi: Bölümdeki faaliyetlerin işleyişi, alanların mimari ve materyal düzenlemesi, renk kullanımı.

**Zaman Yönetimi:** Çalışma saatleri ve bu saatlere karşı tutumlar.

**Adetler:** Adetler sembolik anlamlarla yüklüdür. Törenler, iletişim şekli, ödül sistemi, terfilerin ve değişimlerin açıklanma şekli.

**Tarih:** Yöneticilere, işletmenin önemli olaylarına ilişkin geçmişi sembolize eder.

**Logolar:** İşletmenin iç ve özellikle dış çevresinde görsel kimliği ifade eder.

Şişman ise, örgütsel sembolleri örgüt ve yönetim açısından fiziksel ve sözel/davranışsal olarak iki sınıfa ayırmıştır. Fiziksel sembollere rozetler, posterler, amblemler, giysiler mimari özellikler örnek olarak verilebilir. Şişman, hikayeler ve efsaneler, örgüt dili, kahramanlar, gibi örgüt unsurlarını sözel/davranışsal semboller arasında saymıştır.

### 1.3. İŞ GÜVENLİĞİ KAVRAMI

Güvenlik sözcüğü genel olarak "emniyet içinde olma" anlamına gelmektedir<sup>97</sup>. Güvenlik, "mevcut ortamda kabul edilebilir düzey ve bu düzeyi korumak için zamansız ölüm, yaralanma veya endişe verici koşulların var olma olasılığını azaltma" anlamındadır<sup>98</sup>. J.H. Morz ise tanımında güvenliği, "kazaları önleme ve kazaların yol açabileceği kişisel yaralanma ya da mal-mülk zararını

---

<sup>96</sup> Erdem, s. 47.

<sup>97</sup> Demirbilek, İş Güvenliği Kültürü, s.4.

<sup>98</sup> Torvald Sande, Risk Industry, Risk and Decisions, John Wiley&Sons, Chichester, 1987, s. 183.



azaltma" şeklinde açıklamıştır<sup>99</sup>. ISO 18001' de "kabul edilemez zarar, riski içermeme durumu" olarak tanımlanmıştır. Güvenlik insanoğlu var olduğundan beri güvenlik arayışı içerisinde olmuştur. Maslow' unda temel hiyerarşiler piramidinde de belirttiği gibi insan fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak ister. Bu nedenle, güvenlik bir değerdir<sup>100</sup>.

İş yerlerinde işin yürütülmesi nedeniyle oluşan tehlikelerden ve sağlığa zarar verebilecek koşullardan korunmak için yapılan metotlu çalışmalara iş güvenliği denir<sup>101</sup>. İş güvenliği; çalışanların, üretim faaliyetleri sırasında, işyerinde tehlikelere maruz kalmamaları için gerekli tüm önlemlerin alınması ve olası tehlikelere karşı maddi(bedeni) ve manevi zararlardan korunmaları için yapılan çok yönlü ve sistemli çalışmalardır. Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO) ile Dünya Sağlık Örgütü (WHO) uzmanları 1950'li yıllarda İş Sağlığı ve Güvenliği'ni şöyle tanımlamışlardır; "Her çeşit işte çalışan işçilerin, fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam iyilik hallerinin kollanması ve geliştirilmesi; çalışma koşullarından ötürü işçilerin sağlıklarını yitirmelerinin önlenmesi; çalışma sırasında, işçilerin sağlıklarını olumsuz yönde etkileyecek etmenlerden korunmaları; işçilerin fizyolojik ve psikolojik yapılarına uygun işe yerleştirilmesi ve bunun sürdürülmesidir.<sup>102</sup>" Özetle, işin işçiye, işçinin işe uydurulmasıdır. Konunun temeli işçinin varlığı, hedefi onun sağlığı olduğuna göre, insan unsuru ön plana çıkmaktadır. İnsan unsurunun bulunduğu yerde ise eğitim kaçınılmaz bir olgudur. Eğitim ve sağlık bilgi toplumuna geçiş sürecinde en önemli insan sermayesi unsurlarıdır. Bu açıklamalardan yola çıkılacak olursa iş güvenliği, işi oluşturan faaliyetlerin yapılması için geçen zaman içerisinde, işi yapan kişi ya da bundan etkilenebilecek kişilerin, ölüm, yaralanma ve maddi kayıp risklerini ortadan kaldırma ya da azaltma çalışmalarıdır. İnsan faktörünün üretimde verimliliğin artırılması ve insani kalkınma açısından iş güvenliği son derece önemli bir olgudur.

Bir işyerinde iş güvenliğinin ana kuralları şöyle sıralanabilir<sup>103</sup>:

- Güvenliği ve sağlığı tehdit eden durumların ortadan kaldırılması

<sup>99</sup> Demirbilek, İş Güvenliği Kültürü, s. 4.

<sup>100</sup> Dominic Cooper, Treating Safety As A Value, *Professional Safety*; Feb 2001; 46, 2; ABI/INFORM Global, s.17.

<sup>101</sup> Abdulvahap Yiğit, İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı, Aktüel yayınları, İstanbul, 2005, s. 6.

<sup>102</sup> Yiğit, s. 24.

<sup>103</sup> Alp Esin, Yeni Mevzuatın Işığında İş Sağlığı Ve Güvenliği, TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayınları, Yayın No:MMO/363/2, Ankara, 2006, s. 59.

- Güvenliği ve sağlığı tehdit eden durumların zamanında saptanması
- Önlenemeyen durumların kötü sonuçlarının asgariye indirilmesi (risklerin asgariye indirilmesi).

İş güvenliği, işyerinde çalışan iş görenlerin güvensiz hareketlerinin veya güvensiz çevrenin neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanmasını amaçlar<sup>104</sup>. Bu bağlamda iş güvenliği uygulamalarında "Güvenli Olmayan Davranışlar" ve "Güvenli Olmayan Koşullar" gibi iki önemli kavram ön plana çıkmıştır. Ayrıca, iş sağlığı ve güvenliğinin olduğu yerde risk ve tehlike kavramları beraberinde gelmektedir. Bu durumda risk ve tehlike kavramlarının da irdelenmesi gerekmektedir.

Teknolojinin gelişmesiyle makine teçhizatı yapılan gelişmeler sosyal ve ekonomik yaşamı kolaylaştırmıştır. İnsanlar bu gelişmeden olumlu olarak etkilendikleri gibi iş kazalarına maruz kalmaları nedeniyle olumsuz olarak da etkilenmektedirler. İnsanlar teknolojik ürünlerle bir arada çalışma mecburiyetindedir. Çalışma ortamındaki faktörler nedeniyle yaşamsal tehlikelerle karşılaşmaktadır. Bu nedendir ki, çağımızda iş sağlığı ve güvenliği konusu giderek çok daha önemli hale gelmektedir.

#### **1.4. İŞ KAZASI KAVRAMI**

506 sayılı Kanunun 11. maddesinin (A) bendinde, iş kazası; aşağıda yazılı hal ve durumlardan birinde meydana gelen ve sigortayı hemen veya sonradan bedence veya ruha arızaya uğratan olay olarak tanımlanmış bulunmaktadır.

- Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada,
- İşveren tarafından yürütölmekte olan iş dolayısıyla,
- Sigortalının, işveren tarafından görev ile başka bir yere gönderilmesi yüzünden asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda,
- Emzikli kadın sigortalının çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,

---

<sup>104</sup> Cavide Uyargil, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dündar ve Lale Tüzüner, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2008, İstanbul s. 514.

- Sigortalıların işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere toplu olarak götürülüp getirilmesi sırasında.

Madde metninin incelemesinden anlaşılacağı gibi bir olayın, iş kazası sayılabilmesi için yukarıdaki maddelerde belirtilen hal ve durumlardan birinde meydana gelmesi ve sigortalıyı hemen veya sonradan “bedence” veya “ruhça” arızaya uğratması gerekmektedir. İş kazasının bir çok tanımı bulunmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) iş kazasını “önceden planlanmamış, çoğu zaman yaralanmalara, makine ve teçhizatın zarara uğramasına veya üretimin bir süre durmasına yol açan olay” olarak tanımlamaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ise iş kazasını "belirli bir zarar veya yaralanmaya yol açan, önceden planlanmamış beklenmedik bir olay" şeklinde tanımlamıştır. İş kazasını çalışanların işyerinde çalışırken, işe giderken veya eğitim esnasında çalışana zarar veren, üründe hasar oluşturan, proseste yavaşlamaya neden olan ve ürün kaybına sebep olan, yani çalışana ve işletmeye zarar veren istenmeyen olaylar olarak tanımlanabilir.

#### 1.4.1. İş Kazaları İstatistikleri

İş kazaları Türkiye de sosyal bir sorun olarak varlığını korumaktadır. İş kazaları sonucunda her altı saatte bir işçi ölmekte, her 2.5 saatte de bir işçi işgöremez (malûl) hale gelmektedir. İş kazalarının nedenleri araştırıldığında %10-20 teknik nedenlerden, %80-90 da insani sebeplerden kaynaklandığı görülmektedir. Ayrıca, iş kazalarının %70 i de 50 den az işçi çalıştıran işyerlerinde olmaktadır. Türkiye sadece organizasyonel faktörlere eğilse bile iş kazalarında önemli düşüşler yaşanabilecektir. Bu konuda sorumluluk, devlete, işverene ve işçiye düşmektedir.

**Tablo 3: Türkiye’de 1997-2008 Yılları Arasındaki İş Kazası Sayısı**

Yıl	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>İş Kazası Sayısı</b>	98318	91895	77955	74847	72367	72344
Yıl	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>İş Kazası Sayısı</b>	76668	83830	73923	79027	80602	72963

Kaynak: TÜİK

Türkiye iş kazalarının sık görüldüğü ülkeler arasında yer almaktadır. Tablo 5'te de görüldüğü gibi Türkiye'de SGK kayıtlarına göre, 2008 yılında, 72 963 iş kazası meydana gelmiş ve 865 kişi yaşamını yitirmiştir. 2008 yılında bir önceki yıla göre iş kazalarında düşüş gözlemlenirken, bu durumun nedeni iş güvenliği bilincinin arttığı gibi yorumlanabileceği gibi iş kazalarının kayıt altına alınmasında ki düşüş olarak da yorumlanabilir.

**Tablo 4: İş Kazaları Vakalarının Sigortalıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Yaş Grupları	2007			2008		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
-14	32	429	461	77	1.032	1.109
15-17	405	3.040	3.445	415	2.521	2.936
18-24	1.342	21.544	22.886	1.130	21.932	23.062
25-29	768	17.433	18.201	630	15.201	15.831
30-34	627	14.303	14.930	549	12.323	12.872
35-39	480	10.532	11.012	437	8.871	9.308
40-44	298	6.476	6.774	246	5.227	5.473
45-49	125	1.953	2.078	84	1.678	1.762
50-54	37	612	649	20	469	489
55-59	6	122	128	4	83	87
60-64	1	31	32	2	27	29
65+	0	6	6	0	5	5
<b>Toplam</b>	<b>4.121</b>	<b>76.481</b>	<b>80.602</b>	<b>3.594</b>	<b>69.369</b>	<b>72.963</b>
<b>AĞIRLIKLİ ORT.YAŞ</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>28</b>

Kaynak: SGK 2008 Yıllığı

Tablo 6'daki veriler ışığında erkeklerin kadınlara göre açık ara daha fazla iş kazası geçirmiş oldukları görülmektedir. Bunun nedeni erkeklerin işgücüne katılma oranının kadınlara göre yüksek olmasından kaynaklanabilir. Zira 2008 yılında erkeklerin işgücüne katılma oranı %70,1 iken kadınların %24,5' dir. Ancak erkeklerin kadınlara oranla daha çok sanayide ve mavi yakalı olarak istihdam edilmesi bu oranı açıklayabilir. Ayrıca, erkeklerin risk alma eğiliminin kadınlara göre yüksek olması da bu durumu açıklayan faktörler arasında kabul edilebilir.

**Tablo 5: İş Kazalarının Meydana Geldiği Saatlere Göre Dağılımı**

Saatler			2007			2008		
			Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
00:00	00:59	Arası	109	2.287	<b>2.396</b>	39	606	<b>645</b>
01:00	01:59	Arası	131	3.109	<b>3.240</b>	75	2.026	<b>2.101</b>
02:00	02:59	Arası	53	1.678	<b>1.731</b>	118	3.271	<b>3.389</b>
03:00	03:59	Arası	64	1.246	<b>1.310</b>	62	1.486	<b>1.548</b>
04:00	04:59	Arası	82	1.623	<b>1.705</b>	63	1.218	<b>1.281</b>
05:00	05:59	Arası	108	1.651	<b>1.759</b>	64	1.365	<b>1.429</b>
06:00	06:59	Arası	136	1.729	<b>1.865</b>	70	1.535	<b>1.605</b>
07:00	07:59	Arası	364	6.568	<b>6.932</b>	127	1.498	<b>1.625</b>
08:00	08:59	Arası	287	5.879	<b>6.166</b>	365	6.970	<b>7.335</b>
09:00	09:59	Arası	360	6.996	<b>7.356</b>	271	5.262	<b>5.533</b>
10:00	10:59	Arası	288	6.126	<b>6.414</b>	270	5.273	<b>5.543</b>
11:00	11:59	Arası	180	3.409	<b>3.589</b>	271	5.706	<b>5.977</b>
12:00	12:59	Arası	224	3.560	<b>3.784</b>	187	2.810	<b>2.997</b>
13:00	13:59	Arası	267	5.179	<b>5.446</b>	186	3.431	<b>3.617</b>
14:00	14:59	Arası	399	7.492	<b>7.891</b>	251	4.750	<b>5.001</b>
15:00	15:59	Arası	239	4.681	<b>4.920</b>	363	6.615	<b>6.978</b>
16:00	16:59	Arası	167	3.043	<b>3.210</b>	188	3.920	<b>4.108</b>
17:00	17:59	Arası	126	1.972	<b>2.098</b>	149	2.813	<b>2.962</b>
18:00	18:59	Arası	97	1.590	<b>1.687</b>	95	1.757	<b>1.852</b>
19:00	19:59	Arası	76	1.492	<b>1.568</b>	79	1.420	<b>1.499</b>
20:00	20:59	Arası	90	1.461	<b>1.551</b>	74	1.409	<b>1.483</b>
21:00	21:59	Arası	100	1.478	<b>1.578</b>	81	1.453	<b>1.534</b>
22:00	22:59	Arası	110	1.451	<b>1.561</b>	75	1.456	<b>1.531</b>
23:00	23:59	Arası	64	781	<b>845</b>	71	1.317	<b>1.388</b>
Bilinmeyen			0	0	<b>0</b>	0	2	<b>2</b>
			<b>4.121</b>	<b>76.481</b>	<b>80.602</b>	<b>3.594</b>	<b>69.369</b>	<b>72.963</b>

Kaynak: SGK 2008 Yıllığı

Tablo 7'de, iş kazalarının meydana geliş saatlerinde bakıldığında 2008 yılında 7335 kaza ile saat 08:00-08:59 saatleri arası başı çekerken, 6978 iş kazası ise 15:00-15:59 saatleri arasında meydana gelmiştir. Bu kazaların sabah işe başlama saatleri ile öğleden sonra vardiya değişimi ya da paydos saati civarında olmaları dikkatsizlikle ya da güvenli olmayan davranışlarla açıklanabilir. Yine bu çıkarın aşağıdaki tablodaki veriler desteklemektedir.

**Tablo 6: İş Kazalarının Meydana Geldiği İş Saatlerine Göre Dağılımı**

İŞ SAATLERİ	2006			2007			2008		
	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam	Kadın	Erkek	Toplam
1.SAAT	612	12.178	<b>12.790</b>	667	12.029	<b>12.696</b>	592	11.495	<b>12.087</b>
2.SAAT	586	11.112	<b>11.698</b>	562	11.209	<b>11.771</b>	495	10.101	<b>10.596</b>
3.SAAT	535	11.228	<b>11.763</b>	617	12.077	<b>12.694</b>	483	10.301	<b>10.784</b>
4.SAAT	456	9.117	<b>9.573</b>	438	9.393	<b>9.831</b>	412	8.612	<b>9.024</b>
5.SAAT	318	5.853	<b>6.171</b>	320	6.147	<b>6.467</b>	324	5.436	<b>5.760</b>
6.SAAT	316	6.605	<b>6.921</b>	396	6.644	<b>7.040</b>	331	6.249	<b>6.580</b>
7.SAAT	397	8.602	<b>8.999</b>	475	8.308	<b>8.783</b>	396	7.741	<b>8.137</b>
8.SAAT	518	10.588	<b>11.106</b>	645	10.672	<b>11.317</b>	561	9.430	<b>9.991</b>
9.SAAT+	0	0	<b>0</b>	0	0	<b>0</b>	0	4	<b>4</b>
Bilinmeyen	1	5	<b>6</b>	1	2	<b>3</b>	0	0	<b>0</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>3.739</b>	<b>75.288</b>	<b>79.027</b>	<b>4.121</b>	<b>76.481</b>	<b>80.602</b>	<b>3.594</b>	<b>69.369</b>	<b>72.963</b>

Kaynak: SGK 2008 Yılı

Yine tablo 8'den de anlaşılacağı üzere kazalar 1. saatte yüksek seviyedeyken 8. saatte tekrar yükseliyor bu durum ise iş kazalarının nedenlerinden olan güvenli olmayan davranışları desteklemektedir ki son zamanlarda araştırmacılar bu neden üzerine yoğunlaşmışlardır.

#### 1.4.2. İş Kazası Nedenleri

İş güvenliği, ilk bakışta iş kazalarını en aza indirmeyi ve hatta hiç gerçekleşmemesini sağlamayı amaçladığı düşünüldüğünde, bunu başarabilmesi için öncelikle iş kazalarının ve ramak kalanların kök nedenlerinin analizinin iyi yapılması ve buna göre önleyici ya da düzeltici faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir. Doktrinde kaza nedenlerine ilişkin farklı sınıflandırmalara rastlanmaktadır. İş kazalarının insanlardan, makinelerden ve çevre koşullarından meydana geldiği dikkate alınmak suretiyle kaza nedenleri genel olarak " insana bağlı nedenler" ve " fizik ve mekanik çevre koşullarına bağlı nedenler" olmak üzere iki ana grupta ele alınmaktadır<sup>105</sup>. Bir diğer anlatımla, kazalarla ilgili olduğu saptanmış olan faktörler ele alındığında bunların gürültü düzeyi, aydınlatma ve iş riski gibi fiziki iş çevresi özelliklerinin yanı sıra; yaş, sağlık, iş stresi, sosyal uyumsuzluk, nevrotik semptomlar

<sup>105</sup> Demirbilek, s. 46-47.

gibi kişilik özelliklerini de içerdiği belirlenmektedir<sup>106</sup>. Bu bağlamda, bir iş kazasının nedenleri aşağıdaki gibi sınıflandırılarak incelenebilir<sup>107</sup>:

- **Doğrudan Nedenler:** Enerji ve/veya tehlikeli materyallerin planlanmamış şekilde ortaya çıkışı.
- **Dolaylı Nedenler:** Güvenli Olmayan Davranışlar, Güvenli Olmayan Koşullar.
- **Temel Nedenler:** Yönetimin güvenlik politikaları ve kararları ile bireysel faktörleri

İş kazalarının literatürdeki nedensel analizlerine bakıldığında benzer ayrımlar yapıldığı görülmektedir. 2009 yılındaki iş kazalarının yüzde 80'i güvensiz hareketlerden kaynaklanmıştır. Dikkatsiz çalışma güvensiz hareketler arasında yüzde 62 ile ilk sırayı alırken, bunu kişisel koruyucu kullanmama, güvensiz yükleme, taşıma, istifleme, yerleştirme ile donanımı ve aletleri güvensiz kullanma izlemektedir<sup>108</sup>.

### 1.4.3. Kaza Modelleri

Kaza modelleri literatürde incelendiğinde, yapılan araştırmalar sonucu üç ana model bulunmaktadır. Bunlar; kaza eğilimliliği, domino teorisi ve patojen modelidir. Üç modelde kazaların oluşum nedenleri ve nasıl temel önleyici faaliyetler üzerine odaklanmıştır ve üç modelde birbirini destekler türdedir.

#### 1.4.3.1. Kaza Eğilimliliği Modeli

1926'lı yıllarda geliştirilen model, iş kazalarında bireyin rolü üzerine odaklanmıştır. Model, bazı bireylerin ya da belirli insan kategorilerinin kazaya maruz kalma olasılığının yüksek olduğu hipotezine dayanmaktadır<sup>109</sup>. Modelin kökeni,

---

<sup>106</sup> Melvin L. Holcom, Wayne E.K. Lehmand, D. Dwayne Simpson, "Employee Accidents: Influences of Personel Characteristics, Job Characteristics and Substance Use in Jobs Differing in Accidents Potential", Journal of Safety Research, Vol: 24, Number: 4, Winter 1993, s. 205.

<sup>107</sup> Tunç Demirbilek, İş Güvenliği Davranışı: Birey Suçlamasından Aktif İlgi ve Katılma, 11. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi Bildiri Kitabı: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi, s. 347.

<sup>108</sup> 10/10/2010, <http://www.mess.org.tr/content/web%20hk.pdf>, s. 2.

<sup>109</sup> Lars Harms RINGDAHL, Safety Analysis: Principles and Practice in Occupational Safety, Elsevier Science Publishers Ltd., London, 1993, s. 22-23.

1919 yılında bir mühimmat fabrikasında yapılan araştırmadan elde edilen aşağıdaki sonuçlara dayandırılmıştır. Modelde üç temel önerme vardır. Bunlar şöyledir<sup>110</sup>:

- Kazalar tamamen kötü şansın bir sonucudur ve herhangi bir zamanda herhangi birisinin başına gelebilir.
- Kaza deneyimi olan bireyin ilerideki vakalar açısından kaza eğilimi azalabilir ya da artabilir.
- Bazı bireylerin diğerlerine göre kazaya uğrama olasılığı daha fazladır.

Birinci önermeye göre iş kazaları tamamen tesadüfi ve şans odaklıdır. İkinci önermeye göre, önceden iş kazası geçirmiş kişiler ya kazadan ders alıp davranışlarına dikkat ettikleri için tekrar yaşanabilecek kaza riskini azaltırlar ya da yaşanan iş kazasını ucuz atlattıkları için aynı düzey ya da daha yüksek düzeyde riskli davranışlarına devam etmeleri sonucu tekrar yaşanabilecek kaza riskini artırırlar.

Modelin kabulünü izleyen 50 yıl boyunca yaygın kullanımı sonucunda, çoğu iş kazasının nedeni iş süreçleri ve yetersiz yönetim uygulamalarından çok sadece işçilerin hatası olarak görülmüştür<sup>111</sup>. Kazalarla ilgili olan kişilik ayırıcı özelliklerin iki faktörü; dışa dönüklük ve nörotisizm'dir. Aşırı dışa dönüklük; aşırı güven, tolerans eksikliği ve saldırganlık ile tanımlanmakta olup, kazalara yol açan risk alma davranışı ile ilgilidir. İkinci faktör olan nörotisizm ise; kaygı, gerilim, kararsızlık ve depresyon ile ifade edilmekte ve kazalara yol açan dikkati sürdürmemeye (çeldiricilik) ile ilgili bulunmaktadır<sup>112</sup>. Kazaya uğrayan ve/veya yaralanan işçilerin özellikleri üzerine yapılan bir araştırmada kaza eğilimli kimseler, "kaygılı, yalnız, korku içinde, bağımlı ve kariyerleri hakkında endişeli" olarak tanımlanmıştır<sup>113</sup>. Diğer iki kişilik ayırıcı özellik ise, olumlu ve olumsuz duyusallık (duygulanım)'dır. Olumlu duyusallık; genellikle olumlu ve şevkli biçimde durumları algılamaya yatkınlık olarak tanımlanmakta, olumsuz duygular ve olumsuz duyusallık ile tezat oluşturmaktadır. D. Iverson ve J. Erwin'nin 362 mavi yakalı imalat işçisi üzerinde

<sup>110</sup> Demirbilek, İş Güvenliği Davranışı: Birey Suçlamasından Aktif İlgi ve Katılıma, s. 350.

<sup>111</sup> M. Dominic COOPER, Improving Safety Culture: A Practical Guide, John Wiley&Sons, Chichester, 1998, s. 8.

<sup>112</sup> IVERSON Roderick D. and ERWIN, Peter J. (1997); "Predicting Occupational Injury: The Role of Affectivity", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 70, s. 114.

<sup>113</sup> QUINLAN, Michael (1988); "Psychological and Sociological Approaches to the Study of Occupational Illness: A Critical Review", Australian and New Zealand Journal of Sociology, Vol. 24, No: 2, s. 190.



yaptıkları araştırma, iş kazası üzerinde olumlu duyuşsallığın olumsuz, olumsuz duyuşsallığın ise olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

#### **1.4.3.2. Domino Teorisi**

19. ve 20. y.y. başlarına kadar klasik yönetim anlayışının da etkisiyle iş kazalarını engellemek için makine düzeni ve emniyetine yani kısaca fiziksel koşullara önem verilmiştir. Özellikle birinci dünya savaşından sonra neo-klasik yönetim anlayışının etkisiyle iş kazalarının nedenlerinin incelenmesinde ve iş güvenliği çalışmalarının odak noktası birey olmuştur. İlk iş güvenliği mühendisi olarak kabul edilen H.W. Heinrich'in Domino Teorisi'nde bu görüşe destekler şekilde güvenli olmayan davranışların önemi ortaya çıkmaktadır. Heinrich yapmış olduğu araştırmalarda iş kazalarının yaklaşık % 80'ine güvenli olmayan davranışların yol açtığını, kalan % 20'sine de güvenli olmayan koşulların neden olduğunu saptamıştır.

Heinrich araştırmasında, iş kazalarına ya güvenli olmayan bir davranışın ya da güvenli olmayan bir koşulun tek başına veya her ikisinin birlikte neden olduğunu varsaymıştır<sup>114</sup>. Bu açıdan, domino teorisi, kaza eğilimliliği modelini desteklemektedir. Domino teorisinin temel taşları şunlardır<sup>115</sup>:

- Birinci Domino: Sosyal çevre ve kalıtım.
- İkinci Domino: Bireysel kusurlar ya da hatalar.
- Üçüncü Domino: Güvenli olmayan davranış ve/veya fiziki tehlike (mekanik ya da fiziksel koşul).
- Dördüncü Domino: Kaza.
- Beşinci Domino: Yaralanma/mal-mülk zararı/ucuz atlatılan kazalar.

Her kaza beş tane temel nedenin arka arkaya dizilmesi sonucu meydana gelir, buna "Kaza Zinciri" de denir, ayrıca şartlardan biri gerçekleşmedikçe bir sonraki gerçekleşmez ve dizi tamamlanmadıkça kaza meydana gelmez<sup>116</sup>.

<sup>114</sup> Demirbilek, İş Güvenliği Davranışı: Birey Suçlamasından Aktif İlgi ve Katılıma, s. 350.

<sup>115</sup> M. Dominic COOPER, Improving Safety Culture: A Practical Guide, s.8.

<sup>116</sup> Özlem Özkılıç, İş Sağlığı Ve Güvenliği: Yönetim Sistemleri Ve Risk Değerlendirme Metodolojileri, [http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana\\_id=57](http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=57), 22/11/2010.

Belirtilen aşamalar; bireyi belirli şekillerde davranmaya (örneğin, kaza eğilimli birey olma gibi) önceden hazırlayan ya da yatkınlaştıran bireyin kalıtsal özellikleri ve çevresi ile başlamakta ve güvenli olmayan bir davranışa ya da güvenli olmayan koşulu yaratmaya yol açmaktadır<sup>117</sup>. Bireyin kalıtsal özellikleri, çevre etkileşimi ile değer ve tutumlarını oluşturmakta, değer ve tutumlar davranışlarını oluşturarak güvenli olmayan davranışları oluşturmakta, güvenli olmayan davranışlar güvenli olmayan koşullarla bir araya gelince tepkimeye girmekte ve kaza ya da ramak kala ortaya çıkmaktadır.

ABD Ulusal Güvenlik Konseyi'nin yürüttüğü araştırma sonuçlarına göre, yaralanmaların % 18'i mekanik nedenlerle, % 19'u bireysel nedenlerle ve % 63'ü de bu nedenlerin her ikisinin birleşiminden oluşmaktadır. Diğer örnek durumundaki Pennsylvania Çalışma ve Endüstri Departmanı İstatistik Birimi tarafından yapılan analize göre de, yaralanmaların % 3'ü mekanik nedenlerle, % 2'si güvenli olmayan davranışlarla ve % 95'i de her iki nedenin birleşiminden ortaya çıkmaktadır<sup>118</sup>. Her ne kadar domino teorisi kilit taşı olarak güvenli olmayan davranışları gösterse de aslında kaza güvenli olmayan koşullar ve güvenli olmayan davranışların bir araya gelmesi büyük bir reaksiyon oluşturacaktır. Bu nedenle her iki taşta çok önemlidir.

#### **1.4.3.3. Patojen Modeli**

Chernobyl gibi büyük kazalara ait ampirik genellemelerden hareketle tanımlanan patojenler, risk yönetimi alanında da kullanılan bir kavramdır<sup>119</sup>. Bilindiği üzere patojen hastalık yapan madde veya mikroorganizmalardır. Modelde tüm örgütlerin içinde kendini hasta edebilecek ya da öldürebilecek faktörleri bulundurduğu söylenmektedir. Model'de teknik sistemlerdeki potansiyel hataların ya da arızaların, insan vücudundaki patojenlere benzer olduğu ileri sürülmüştür. İnsan vücudunda var olan kansere yol açan hücreler gibi insan yaşamını tehdit edebilen patojenlere benzer şekilde, her işletme kazalara yol açabilecek patojenlere sahiptir<sup>120</sup>.

Patojenlerin sonuçlarına dair gösterdiği belirtiler vardır, bunlar iş güvenliği açısından "ramak kala"lardır. J. Reason, potansiyel hataların gizli (ya da uykuda)

<sup>117</sup> Demirbilek, İş Güvenliği Kültürü, s. 54.

<sup>118</sup> Demirbilek, İş Güvenliği Kültürü, s. 55.

<sup>119</sup> Demirbilek, İş Güvenliği Davranışı: Birey Suçlamasından Aktif İlgi ve Katılıma, s. 363.

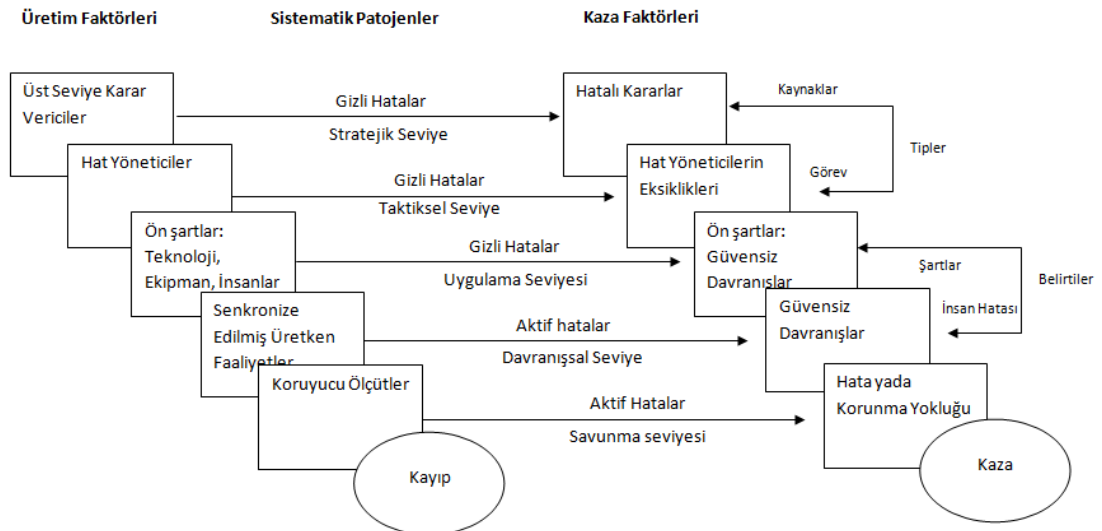
<sup>120</sup> Demirbilek, İş Güvenliği Davranışı: Birey Suçlamasından Aktif İlgi ve Katılıma, s. 363.

olduğunu, sistemde biriktiğini ve sonradan “faal hatalara” (örneğin, güvenli olmayan davranışlara) neden olan diğer potansiyel hatalar ile birleştiğini savunmuştur. J. Reason daha sonraki çalışmalarında modeli biraz değiştirerek patojenleri, aşağıda belirtilen şekilde sistemin içine dahil etmiştir<sup>121</sup>:

- Potansiyel/Gizli Hatalar; bunlar örgütsel ya da yönetsel faktörlerin (örneğin, üst düzey karar alma) neden olduğu hatalardır,
- Faal/aktif hatalar; bunlar ise bireylerin (örneğin, psikolojik ve davranışsal belirtiler gibi) neden olduğu hatalardan oluşur.

J. Reason' a göre iki tip hata vardır ve bunlar yönetimden kaynaklı hatalar ile çalışandan/bireyden kaynaklı hatalar olarak sınıflandırılmıştır. Cooper 2002 yılında bu hata tiplerinden yola çıkarak patojen modelinin oluşum nedenlerini şöyle göstermiştir;

**Şekil 5: Patojen Modele Uyum Sebepleri**



Kaynak: Dominic Cooper, Safety Culture: A Model for Understanding & Quantifying a Difficult Concept, www.asse.org, Haziran 2002, p. 32.

Üst düzey karar vericiler örgütün stratejik seviyesini oluştururken, hat yöneticileri, üretim, bakım ve eğitim gibi departman uzmanlarıdır. Önkoşullardan kastedilen uygun teknoloji ve teçhizatla beraber eğitilmiş ve motive olmuş işgücüdür. Üretken faaliyetler, doğru zamanda doğru üretimi sağlayan makineler ile bireylerin tam uyumu yani optimum ergonomidir. Hata ya da korunma yokluğu, sistem

<sup>121</sup> Cooper, Improving Safety Culture: A Practical Guide, s.12-13.

potansiyel olarak tehlikeli koşullar altında işlediğinde, gerekli olan çeşitli koruyucu önlemlerin olmaması ya da hatalar sonucunda koruyucu önlem alınmamasıdır. Üretim modelinin her bir ögesi, kendi gizli ya da aktif hataları nedeniyle bir kaza faktörüne dönüşmektedir.

## 1.5. TEHLİKE VE RİSK KAVRAMI

İş güvenliğinin temel amacının kabaca, iş kazalarını ve dolayısıyla, can ve maddi kayıpları minimuma indirmek olduğu söylenebilir. Tüm araştırmacılar ve iş güvenliğiyle ilgili standartlar göz önüne alındığında ilk başlangıç ve uygulayıcı noktanın yönetim olduğu görülecektir. Yönetimin işletmede bir güvenlik kültürü oluşturmak adına belirleyeceği politikalar önceden de belirtilen güvenli iş ortamı ve güvenli davranışları oluşturmak için temel bir taş olacaktır. Bu durumda işletmenin iş güvenliğini sağlamak adına yapması gereken detaylı saha uygulamaları gerekmektedir. Bunlar tehlike belirleme, risk analizi, risk değerlendirme ve risk yönetimidir. Buradan gelecek veriler ışığında işletme stratejik kararlar alır. Bu nedenle, bu kavramların ve birbirleri arasındaki ilişkilerin iyi bilinmesi gerekmektedir.

Tehlike şöyle tanımlanmaktadır: ortadan kaldırılmadığında kaza, hastalık(yaralanma) veya hasara sebep olan şart veya şartlardır<sup>122</sup>. ISO 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Şartlar standardı tehlikeyi "insanların yaralanması veya sağlığının bozulması veya bunların birlikte gerçekleşmesine neden olabilecek kaynak, durum veya işlem" olarak tanımlarken, IEC Guide 73 Risk Yönetimi - Terimler ve Tarifler standardı, "zararın potansiyel kaynağı" olarak tanımlamıştır. Tehlike terimi, elektrik şok, kırma, kesme, toksik, yangın ve suda boğulma tehlikesi gibi beklenen zararın orijininin ve yapısının tarif edilmesi amacıyla kullanılmaktadır<sup>123</sup>.

Tehlikelerin belirlenmesi risk yönetiminin temel verilerini oluşturur. Tehlikelerin belirlenmesi çalışanlara zarar verebilecek her şeyin ortaya çıkartılmasıdır<sup>124</sup>. Risk, ISO 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Şartlar

---

<sup>122</sup> Yiğit, s. 31-32.

<sup>123</sup> TS/ISO/IEC GUIDE 73: Risk Yönetimi - Terimler Tarifler, Türk Standartları Enstitüsü, 2005, s. 8.

<sup>124</sup> Esin, s. 103.

standardında tehlikeli bir olayın veya maruz kalma durumunun meydana gelme olasılığı ile olay veya maruz kalma durumunun yol açabileceği yaralanma veya sağlık bozulmasının ciddiyet derecesinin birleşimi olarak tanımlanırken, IEC Guide 73 Risk Yönetimi - Terimler ve Tarifler standardında; Bir olay ve onun sonuçlarına ilişkin olasılıklar kombinasyonu olarak tanımlanmıştır. Genellikle risk terimi sadece en az bir olumsuz sonuç ihtimali bulunduğu bir durumda kullanılmaktadır ve bazı durumlarda “risk” beklenen sonuçtan veya olaylardan sapma olasılığından kaynaklanmaktadır<sup>125</sup>. Risk kabaca formülize edilecek olursa, tehlike ile sonuçlarının çarpımıdır. Örneklendirecek olunursa, bir eve yıldırım düşme tehlikesi sonucunda yangın çıkma sonucu gerçekleşebilir ve maddi ya da can kaybı riski ile karşı karşıya kalınabilir.

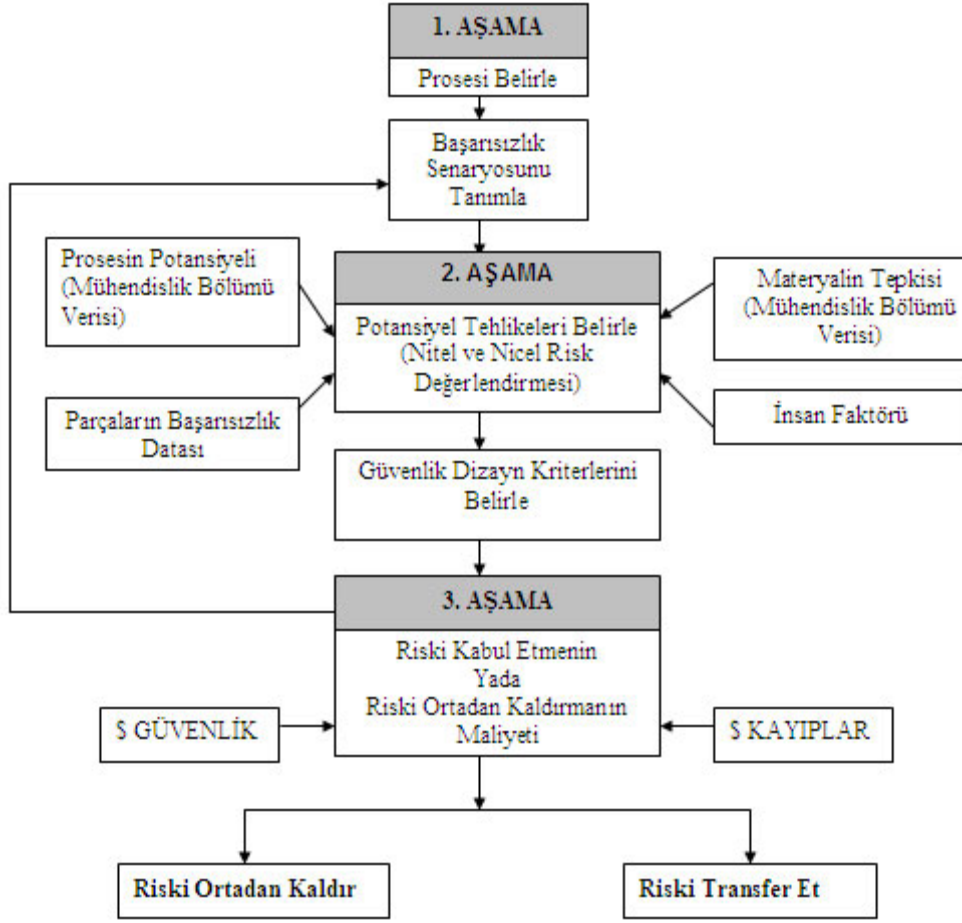
Risk analizi veya başka bir deyişle risk değerlendirme farklı kaynaklarda farklı şekillerde tanımlanmaktadır. IEC 60300-3-9 içerisinde risk değerlendirme; tehlikenin tanımlanması ve bireylere, topluma, mülke ve çevreye olabilecek riskinin öngörülmesi için mevcut verilerin sistematik olarak kullanılmasıdır. Başka bir kaynak olan NS 5814 ise risk değerlendirmeyi, riskin tanımlanması ve/veya hesaplanabilmesi için sistematik bir yaklaşım olarak tanımlar. Risk değerlendirmenin genel amacı; kayıpların minimize edilmesi için yapısal bir yaklaşım içerisinde risklerin açıkça adreslenmesidir. Risk değerlendirme, kısaca tehlikelerden kaynaklanan riskin büyüklüğünü tahmin etmek ve mevcut kontrollerin yeterliliğini dikkate alarak riskin kabul edilebilir olup olmadığına karar vermek için kullanılan süreçtir<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup> TS/ISO/IEC GUIDE 73: Risk Yönetimi, s. 2.

<sup>126</sup> TS 18001: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri - Şartlar, Türk Standartları Enstitüsü, 2008, s. 6.

Şekil 6: Risk Yönetimi Süreci



**Kaynak:** Özlem Özkılıç, İş Sağlığı Ve Güvenliği: Yönetim Sistemleri Ve Risk Değerlendirme Metodolojileri, [http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana\\_id=57](http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=57), s. 57.

Risk yönetimi, bir kuruluşu risk ile ilgili olarak kontrol etmek ve yönlendirmek amaçlı kullanılan kontrollü faaliyetlerdir<sup>127</sup>. Risk yönetimi kuruluştaki tehlikelerin belirlenerek oluşturduğu riskleri sınırlamaya çalışma sürecidir. Bu süreç ise yukarıdaki şekildeki faaliyetleri içermektedir.

<sup>127</sup> TS/ISO/IEC GUIDE 73: Risk Yönetimi, s. 3.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ AÇIKLAYAN MODELLER VE İŞ GÜVENLİĞİ

Örgüt kültürü kavramı, özellikle 1980'li yıllarda önem kazanmıştır. Bu kapsamda günümüze kadar örgüt kültürü üzerine çeşitli çalışmalar yapılmış ve modeller ortaya konmuştur. Bu bölümde örgüt kültürü üzerine oluşturulan modeller ve iş güvenliği arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

#### 2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Günümüze değin örgüt kültürü hakkında çeşitli sınıflandırmalar yapılmış, çeşitli modellemeler ortaya konmuştur. Bu bölümde bu çalışmalardan literatürde yaygın olarak kullanılan modeller açıklanmaya çalışılmıştır.

##### 2.1.1. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

William Ouchi, teorisinin temelini oluşturan tipik bir Z şirketini tanımlarken, Japon işletme modelini oluşturan güdülenme, kalite, verimlilik, işgücünün devamlılığı gibi dört temel faktörün büyük şirketlerin başarısında ana unsurlar oluşturduğunu hep göz önünde bulundurmıştır<sup>128</sup>. William Ouchi' nin geliştirdiği modelde organizasyon kültürü, çalışanların soyut, belirsiz ve değişken koşullarla uğraşırken yaşadıkları ortak deneyimlerin varlığı ve sayısı oranında değişir. Japon şirketinde, yöneticiler yıllar boyunca birbirine benzer görevlerde buldukları için, ortak deneyimlere sahiptirler. Hikayeler anlatabilir, benimsedikleri ortak inanç ve değerleri sembolik bazı olaylarla harmanlayabilirler. Bu ortak noktaların çokluğu, onlara iletişimde de bir çeşit kolaylık sağlamaktadır. Ouchi'ye göre kültürel öğeler, uzlaşma, iletişim ve koordinasyonu sağlayan bir İşleve sahiptir. Yönetimin işlevi de iyi bir koordinasyon yoluyla verimliliğini artırmaktadır.

Z Tipi Örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda katılımcı yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Bu şekil yönetim biçiminde, Japon yönetim biçiminde olduğu

---

<sup>128</sup> Türk, s. 48.

gibi en kıdemsizlerden en kıdemlilere doğru bir çalışma ve karar verme şekli benimsenebilmektedir<sup>129</sup>.

Yavaş değerlendirme ve terfi, bugün birçok Amerikan şirketlerinde uygulanmaktadır. IBM ve HP' de hızlı değerlendirme ve terfi etme olanağı yoktur. Belirli kademelere ulaşabilmek için belli bir kıdeme sahip olmak gerekir. Amerikan tarzına uyarlanmış Z Tipi örgüt kültüründe açık ofis sistemleri kurulması ve biçimsel olmayan, kontrollü, performans değerlendirme sistemleri ve benzeri yöntemlerle açık biçimselleştirilmiş ölçümlerden vazgeçmekte, iki sistemi birden kullanma yoluna gitmekte ve başarılı olmaktadır<sup>130</sup>.

Ouchi' ye göre verimlilik, bir yönetim organizasyon sorunudur. Verimlilik, ancak insanların nasıl yönetilmeleri gerektiği öğrenildikten sonra sağlanabilir. İşte Z Teorisi bunun yollarını göstermektedir. Çoğu işçiler, Japon meslektaşları kadar sıkı çalışır. Bütün yöneticiler de Japonlar gibi yüksek randıman peşinde koşar. Ama bu, "daha sıkı çalışan verimliliği artırır" anlamına gelmemektedir.

### 2.1.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Harrison (1972) örgütler açısından kültürü, örgütün karakteri karşılığında kullanmış olup dört tip kültür ya da örgütlen söz etmiştir. Bunlar güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak adlandırılmıştır. Bunlardan her birine de Eski Yunan Tanrılarının adı verilmiştir. Bu sınıflama, daha sonra bu konuda yapılan bazı sınıflamalara da kaynaklık etmiştir. Bu kültürlerin başlıca özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir<sup>131</sup>.

**Güç kültürü (Zeus):** Gücün ve denetimin merkezde toplandığı örgüt ya da kültür tipidir. Bu kültür, egemenlik ve çıkar temeline dayalı bir kültür tipi olarak tanımlanmaktadır. Örgütün gücünü elinde bulunduranlar, diğerleri üzerinde bir egemenlik kurarlar. Bu örgütleri karakterize eden temel özellik, sürekli güç ve çıkar çalışmalarıdır. Bu kültür, daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen Örgütlerde gözlenen bir kültür tipi olarak nitelendirilmektedir.

---

<sup>129</sup> Türk, s. 48.

<sup>130</sup> Türk, s. 48.

<sup>131</sup> Şişman, s. 142.



**Rol kültürü (Apollo):** Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipi olup bu kültürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verilir. Gücün kaynağını uzmanlık ve örgütsel işlevler oluşturmaktadır. Örgütte işlerin ve rollerin tanımına önem verilir. Gücün kaynağı makamdır. İşe göre adam seçilmesine önem verilir.

**Görev kültürü (Athena):** Bu kültürde temel ilgi noktası örgütsel amaçlar olup bu kültürün egemen olduğu Örgütler, iş veya görev merkezli örgütler olarak nitelendirilmektedir. Örgütte önemli olan örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, işlerin yapılmasıdır. Örgütte hemen her şey, amaçlara hizmet etmesi oranında değerlendirilir. Dolayısıyla örgütsel yapı, rol ve süreçlerin, örgütsel amaçları gerçekleştirilmeye dönük olarak düzenlenmesi, gerektiğinde değiştirilmesi esastır.

**Birey kültürü (Dionisus):** Bu kültür, "örgütler bireyler içindir" anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde egemen bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Öncelik, bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de Örgütler, bireyler ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir.

### 2.1.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy, çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. İşletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri kültürel anlamda dört şekilde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızıdır. Bu kültürel sınıflar şunlardır<sup>132</sup>;

- ✓ Sert erkek, Maço kültürü (Tough-Guy, Macho culture)
- ✓ Sıkı çalış/ Sert oyna kültürü (Work hard / Play hard culture)
- ✓ Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü (Bet-Your-Company culture)
- ✓ Süreç kültürü (Process culture)

---

<sup>132</sup> Türk, s. 52.

#### 2.1.4. Pheysey Modeli

Bu sınıflamada da Harrison (1972) ve Handy (1985)'nin sınıflamaları temel alınmış, benzer biçimde örgüt kültürleri, rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olarak dört grupta toplanmıştır. Bunların özellikleri de şöyledir<sup>133</sup>:

**Rol Kültürü:** Daha çok küçük işletmelerde görülebilecek bir kültür tipi olarak nitelendirilmekte, piramit tipi bir hiyerarşinin söz konusu olduğu örgütlerde gözlenen bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Örgütte hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Roller, iş tanımları, kurallar, işlevleri önceden belirlenmiştir. Rasyonellik, her şeyin önceden belirlenmesi ve örgütsel amaçlar ön plandadır. Klasik bürokrasiler olarak nitelendirilen örgütler, bu gruba girmektedir. Bu tür kültürlerin egemen olduğu örgütlerde otoriter bir yönetim biçimi söz konusudur. İnsan doğasına ilişkin de daha çok X kuramının varsayımları kabul görmektedir.

**Başarı Kültürü:** Kurallardan çok işlerin yapılmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda görüldüğü örgütlerde gözlenebilecek bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Bürokratik yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matrix örgütlenme tipi esastır. Uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem verilmektedir. İnsan doğasına ilişkin olarak da daha çok Y kuramının varsayımları kabul edilmektedir.

**Güç Kültürü:** Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişi-lerde toplandığı kültür tipini ifade etmektedir. Güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlara vurgu yapılır. Yetkiler, genelde üst yöneticilerde toplanmıştır. Örgütte yatay iletişimden çok dikey iletişim, itaat ve denetim esastır. Oldukça otoriter bir yönetim anlayışı egemendir. İnsan doğası konusunda X kuramının varsayımları ön plandadır.

**Destek Kültürü:** Herkesin değerli olarak görüldüğü örgütlerde var olabilecek bir kültür türü olup insanlar arası karşılıklı ilişki, etkileşim, informal ilişkiler, yardımlaşma, güven ve karara katılmaya önem verilir.

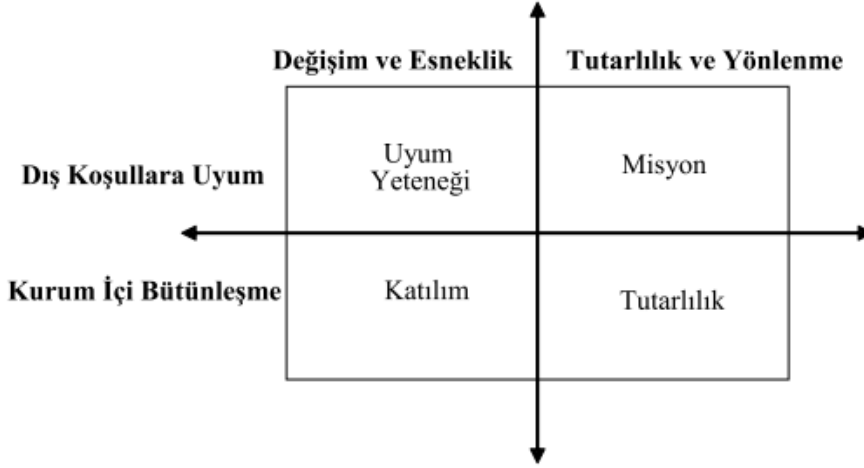
---

<sup>133</sup> Şişman, s. 143-144.

### 2.1.5. Denison' un Modeli

Denison ve Mishra (1995), örgüt kültürü kavramına ölçülebilir nitelik kazandırmak (operationalisation) amacıyla öncelikle 2 ana eksen tanımlamıştır. Birinci ana eksen bir işletmenin kontrolü dışında kalan çevresel (dış) koşullara (müşterilerin değişen nitelikleri, istekleri, teknolojik uygulamalar ve yenilikler v.b.) uyum yapabilme derecesidir. İkinci ana eksen ise dış koşullara uyum yapabilmek için, işletmenin kendi bünyesinde gerekli yapısal ve işlevsel değişimleri gerçekleştirme kapasitesidir. Bu 2 ana eksen de kendi içinde ikiye ayrılarak örgüt kültürüne ilişkin 4 temel kavramsal boyut oluşmuştur<sup>134</sup>.

Şekil 7: Denison' un Örgüt Kültürü Kavramı Teorik Modeli



Kaynak: Mehmet Y. Yahyagil, s. 10.

## 2.2. ÖRGÜTSEL DEĞERLER

Değer sistemi, örgüt kültürünün kilit unsurudur. Örgütün üyeleri için neyin iyi neyin kötü olduğunu, neyin istenip neyin istenmeyeceğini, neyin yapılması neyin yapılmaması gerektiğini belirler ve örgütsel davranışların temelini oluşturur.

<sup>134</sup> Yahyagil, s.10.

### 2.2.1. Değer Kavramı

Değer kavramı, "*Nesne ve olayların bir toplum, bir sınıf ya da bir insan bakımından taşıdığı önemi belirleyen niteliği ya da bir toplum, bir sınıf ya da bir insan için önem taşıyan nesne ve olaylar*" olarak tanımlanmıştır<sup>135</sup>.

Değer kavramını Allport, bir insanın tercihinin göre davranmasına ilişkin bir inanç; Williams, tercihin kriterleri ya da standartları, Kluckhohn, bir gurubun niteliğini ya da bir bireyin özelliğini örtük ya da açık olarak belirten, eylemin tarzları, araçları ya da amaçları arasından tercih yapmayı etkileyen arzu edilebilen bir kavram; Hofstede, belirli durumları diğerlerine tercih etme eğilimi; Güngör, bir şeyin arzu edilebilir ya da edilemez olduğu hakkındaki inanç olarak tanımlamışlardır<sup>136</sup>.

### 2.2.2. Hofstede Modeli

İşletmelerin hem çalışanlarına hem de müşterileri ile kamuoyuna verdikleri değerler işletmelerin kendi kültürlerini geliştirmekte ve güçlendirmektedir. Birçok otorite örgütlerin temel kültürel boyutları konusunda pek çok sınıflama yapmıştır. Bu çalışmalardan en iyi bilinen ve işletme literatüründe genel kabul gören sınıflama, Hofstede tarafından 50'den fazla ülke ve 110.000 IBM çalışanı üzerinde yapılmış olan araştırmadır. Hofstede'nin araştırmasının başlıca amacı; kendine has değerlere sahip ülkelerin kültürlerini sınıflayarak, örgütlerde varsayılan ve paylaşılan değerlerin örgütü nasıl tuttuğu ve örgütler arasındaki farkı belirtmektir. Hofstede ulusal kültürler arasındaki farklılıkları belirlemek için yaptığı araştırmada, ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde kültürün özelliklerini;

- ✓ Erillik ve dişillik (masculinity feminity),
- ✓ Güç mesafesi (power distance),
- ✓ Belirsizlikten kaçınma (uncertainty avoidance)
- ✓ Bireysellik-Kollektivizm (individualism-collectivism) olmak üzere dört boyutta açıklamıştır.

<sup>135</sup> <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=de%F0er&ayn=tam>, Toplumbilim Terimleri, 17/07/2010.

<sup>136</sup> Rukiye Bengü Kilit, s. 4.

### 2.2.2.1. Erillik ve Dişillik

Kültürün bu boyutu toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Toplumun değer sisteminin bir boyutu da cinsiyetler arasındaki rollerin paylaşımının az ya da çok oluşudur<sup>137</sup>. Hofstede araştırmasında, bu boyutları her ülke için 0–100 arasında değişen puanlarla derecelendirmiş ve ülkelerin bu kültür boyutları açısından ortalama puanlarını hesaplamıştır. 20 ülke için bu boyutlara ilişkin puanlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 7: Hofstede' in Ülke Puanları**

Ülke	Güç Mesafesi	Belirsizlikten kaçınma	Bireysellik	Erillik
Arjantin	49	86	46	56
Avustralya	36	51	90	61
Brezilya	69	76	38	49
Kanada	39	48	80	52
Danimarka	IS	23	74	16
Fransa	68	86	71	43
Almanya	35	65	67	66
İngiltere	35	35	89	66
Endonezya	78	48	14	46
Hindistan	77	40	48	56
İsrail	13	81	54	47
Japonya	54	92	46	95
Meksika	81	82	30	69
Hollanda	38	53	80	14
Panama	95	86	11	44
İspanya	57	86	51	42
İsveç	31	29	71	5
Tayland	64	64	20	34
Türkiye	66	85	37	45
ABD	40	46	91	62

**Kaynak:** Muzaffer Aydemir ve M. Kemal Demirci, işletmelerin Küreselleşme Stratejileri, Gazi Kitabevi Tic.Ltd.Şti., Ankara. 2006, s.34.

<sup>137</sup> Erdem, s. 134.

Hofstede'nin araştırmalarına göre, ülkelerin eril ve dişil baskın kültürel değerleri ile gelir düzeyleri ve dünya coğrafyasında buldukları yer arasında bir ilişki bulunmaktadır. Gelir düzeyi düşük ülkelerde eril değerler egemen iken, gelir düzeyi yüksek ülkelerde dişil değerler daha baskın durumdadır. Diğer taraftan ekvatora yakın sıcak iklimlerde eril değerler baskın iken, kutuplara yakın bölgelerde dişil değerlerin baskın olduğu belirlenmiştir<sup>138</sup>.

**Tablo 8: Dişil ve Eril Değerler Yönünden rgtler ve Yönetim**

Dişil Değerler Baskın	Eril Değerler Baskın
Nitelik ve creti yüksek işlerde çalışan kadın fazladır.	Nitelik ve creti yüksek işlerde çalışan kadın azdır.
Çalışanlar arasında samimi ve sıcak ilişkiler vardır.	Çalışanlar arasında ilişkiler rasyonel ve mesafelidir.
Çalışanların zel yaşamına müdahale yoktur.	Örgütün çıkarı için özel yaşama müdahale edilebilir.
Çalışanların yaşamında stres düşük düzeydedir.	Çalışanların yaşamında stres yüksek düzeydedir.
Örgütsel çatışmalar düşük düzeydedir.	Örgütsel çatışmalar yüksek düzeydedir.
Çalışmalarda grup bütünleşmesi önemlidir.	Çalışmalarda bireysel başarı önemlidir.

Kaynak: Şişman, s. 61.

Bazı toplumlarda, erkek ve kadınların birçok farklı rolü üstlenmesine tolerans gösterilir. Bazı toplumlarda ise, erkek ve kadınların ne yapmaları gerektiği konusunda kesin bir ayırım vardır. Özellikle bu tür toplumlarda erkekler egemen rolleri üstlenirler, kadınların rolü ise hizmete ve bakıma yöneliktir<sup>139</sup>.

#### 2.2.2.2. Güç Mesafesi

Türkiye gelişmekte olan bir ülke olarak erkek egemen toplum yapısına örnek gösterilebilir. nl filozof Bertrant Russel'e göre, "enerji" nasıl fizik biliminin temelini oluşturuyorsa, "g" kavramı da toplumsal bilimlerin temel dinamiğini meydana getirir. Kısaca, g başkalarını etkileyebilme olarak tanımlanabilir<sup>140</sup>.

Bütün toplumların temelinde eşişsizlik yatar ama bazı toplumlar diğerlerine göre daha eşiştir. Güç mesafesi, biçimsel veya biçimsel olmayan ast - üst ilişkisinin

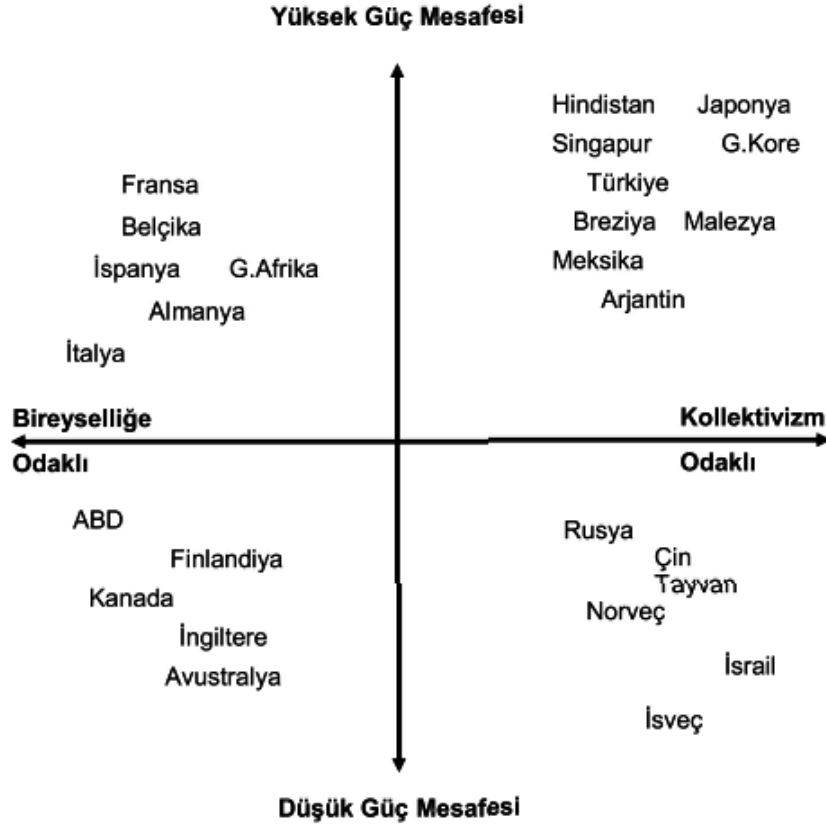
<sup>138</sup> Şişman, s. 60.

<sup>139</sup> Erdem, s. 134.

<sup>140</sup> M. Şerif Şimşek, Yönetim ve Organizasyon, Yenilenmiş 4. Baskı, Konya, 1998, s.167.

toplumdan topluma örgütten örgüte değişkenlik göstermesi olarak ta belirtilebilir. Hiyerarşik kademeler arasındaki güç mesafesi ülkeden ülkeye de değişmektedir<sup>141</sup>.

**Şekil 8: Ülke ve Kültürleri Güç Mesafesi/Kollektivizme Odaklanma Davranışına Göre Ayırma**



**Kaynak:** Ercan ERGÜN, “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2003, s. 46.

Örgütler Singapur gibi güç mesafesinin yüksek, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda geleneksel aileler olarak algılanır. Aynı ailede olduğu gibi yöneticiler, örgüt üyelerini fiziksel ve ekonomik açıdan korurlar. Bu nedenle krizlere ani tepkiler verildiği ve ilk önlem olarak çalışanların işten çıkarılarak içe dönük strateji izledikleri görülür. İş güvenliği açısından ise yüksek yatırımlardan kaçınırlar.

<sup>141</sup> Richard M Hodgetts ve Fred Luthans, International Management, McGraw-Hill, Inc., USA, 1991, s.102.

### 2.2.2.3. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, farklı kültürlerde farklı düzeylerde gerçekleşmektedir. Bazı kültürlerde insanlar, belirsiz durumlardan görece uzak durmakta, gelecekle ilgili olayları tahmin edebilme güçsüzlüklerini kabul etmekte ve bilinmeyenden kaçınmaktadır<sup>142</sup>. Bir anlamda belirsizliği kabullenme derecesidir.

Dar kültüre sahip toplumlarda hangi durumlarda nasıl selam verileceği ve nasıl gülüneceği gibi sıkı davranış kuralları var iken geniş kültüre sahip toplumlarda birkaç kural, norm veya standart vardır. Örneğin, Japonlar dar kültüre sahip iken Taylandlılar geniş kültüre sahiptir. Hofstede'nin kültürler üzerinde belirlediği belirsizlikten kaçınma boyutunun ülkelerin dar ve geniş kültür anlayışları ile bağlantısı vardır<sup>143</sup>. Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar, genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan şüpheli, riskli durumlardan çekinmekte; otorite, resmi kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvenceye almak istemektedir.

### 2.2.2.4. Bireysellik - Kolektivizm

Kültürün bu boyutu bir toplumdaki insanların bir arada veya toplu olarak gösterdikleri davranışları ile ilgilidir. Bir başka ifade ile bu boyut, kültür içinde egemen olan değer ve normların, öncelikle bireysel ihtiyaçların karşılanmasına mı, yoksa grubun ihtiyaçlarının karşılanmasına mı önem verdiğini ifade etmektedir. Buna göre grup merkezli kültürlerde, grup başarısı, bireysel başarıya; grup çıkarı bireysel çıkara; grup merkezli ödüller, bireysel ödüllere tercih edilmektedir. Bu kültürlerde bireyin iş grubu tarafından kabul edilmesi önemlidir<sup>144</sup>. Her iki değerinde baskın olmasının artıları ve eksileri bulunmaktadır. Bireysellik ve kolektivizm özellikle motivasyon yönetiminin sağlanmasında önemlidir.

Değerlerin temelinde toplumların tarihi ve buna bağlı oluşmuş sayıltıları yatmaktadır. Bu nedenle, değerlerin değişmesi çok zordur. Değerlerin analizinde ve

---

<sup>142</sup> Şişman, s. 64.

<sup>143</sup> Harry C. TRIANDIS, "The Many Dimensions of Culture" Academy Of Managment Excutive, Vol.18, No.1, 2004., s.92.

<sup>144</sup> Şişman, s. 62.



bir araç olarak kullanılmasında önemli olan nokta hangi değer yargısı baskına buna özgü yönetimsel araçların kullanılmasıdır.

## 2.2. İŞ GÜVENLİĞİ'NİN YÖNETİM ORGANİZASYON BOYUTU

İş güvenliği kültürü son on yıl içerisinde uluslar arası alanda yaygınlık kazanmış ve seyrek de olsa kurum kültürü ya da iklimi içerisinde birincil öncelik olarak önemi kabul edilmiş ve anlaşılmıştır. İş güvenliği uygulamalarının aslında işyerinde güvenli davranışları ve güvenli koşulları sağlama çabasına yoğunlaşması iş güvenliğini kültürün önemli bir parçası olduğunu göstermektedir.

### 2.2.1. İş Güvenliği Kültürü Kavramı

Terim olarak "İş Güvenliği Kültürü" ilk olarak 1987 yılında OECD Nükleer Ajansı raporunda, 1986 yılındaki Chernobyl felaketi üzerine yer almıştır<sup>145</sup>. Bir işletmenin iş güvenliği kültürü, işletmenin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının tarzının ve becerikliliğinin belirlediği, bireylerinin ve gruplarının değerlerinin, tutumlarının, yetkinliklerinin ve davranış kalıplarının bir ürünüdür<sup>146</sup>. İş güvenliği kültürünün birçok tanımı vardır. Örneğin, Turner ve diğerleri, " Çalışanları, yöneticileri, müşterileri ve toplumun üyelerini tehlike ya da yaralanmalara maruz kalmalarını minimize etmek için inançlar, kurallar, roller, sosyal ve teknik uygulamalar kurmakla ilgili uygulamalar", Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu (IAEA) ise " Bireyler ve örgütlerde tutum ve karakterlerin birleşiminden oluşan yapı", Britanya Endüstri Konfederasyonu " Risk, kaza ve hastalık riski hakkında örgütün tüm üyelerinin ortak inanç ve düşünceler" olarak tanımlamışlardır<sup>147</sup>. İş güvenliği kültürünün amaçları iş güvenliği kültürünün oluşturulmasına yardım eder. İş güvenliği kültürünün amaçları şunları içermektedir:

- Yaralanmalarda ya da kazalarda düşüş.
- Güvenlik konularında gerekli ilgiyi sağlamak.

---

<sup>145</sup> M. Dominic Cooper, Safety Culture: A Model For Understanding&Quantifying a Difficult Concept, s. 30.

<sup>146</sup> Suman Rao, Safety Culture and Accident Analysis - A Socio-Management Approach Based On Organizational Safety Social Capital, Journal of Hazardous Materials, Vol. 142, June 2006, s. 730.

<sup>147</sup> M. Dominic Cooper, Safety Culture: A Model For Understanding&Quantifying a Difficult Concept, s. 31.

- Örgüt üyelerinin hastalık, kaza ve riskler hakkındaki benzer düşünce ve inançların yaygınlaştırılması.
- İş güvenliğine çalışanların katılımını artırmak.
- İş güvenliği uygulamalarının tarzını ve becerilerini belirlemek.

Güvenlik iklimi ve güvenlik kültürü birbirine benzer kavramlardır, ancak güvenlik kültürü içerik olarak güvenlik ikliminden daha geniş bir kavramdır. Güvenlik iklimi sadece bireylerin güvenlik algılamalarını ve güvenliğe yönelik tutumlarını ifade etmektedir<sup>148</sup>. Öncelikle güvenlik iklimi ve güvenlik kültürü arasındaki farkı açıklamak için örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları arasındaki farkı iyi anlamak gerekir ve bu fark önceki bölümde detaylı bir şekilde incelenmiştir. İş güvenliği kültürü ve iş güvenliği iklimi üzerine literatürdeki kesin ya da örtülü tanımlar aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Bu tablo aracılığıyla güvenlik iklimi ile kültürü arasındaki fark ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Tablo 9: Güvenlik Kültürü ve Güvenlik İklimi Tanımları**

Referans	Tanım
Zohar(1980)	İşçilerin iş çevrelerine ilişkin paylaştığı bütüncü algılamaların bir özetidir ( <i>güvenlik iklimi</i> ).
Glennon (1982)	İşçilerin, tehlikeyi yok etmek ya da azaltmak için davranışları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olan örgütlerindeki pek çok özelliği algılamaları ( <i>güvenlik iklimi</i> ) - güvenlik iklimi örgüt ikliminin özel bir türüdür.
Brown/Holmes (1986)	Belirli bir konu hakkında birey ve/veya grup tarafından benimsenen inançlar ya da algılamalar setidir ( <i>güvenlik iklimi</i> ).
Lutness (1987)	Belirgin bir tanım yoktur ( <i>güvenlik iklimi</i> ).
Cox/Cox (1991)	Tutumları, inançları, algılamaları ve işçilerin iş güvenliği ile ilgili olarak paylaştığı değerleri yansıtır ( <i>güvenlik kültürü</i> ).
Dedobbeleer/Beland (1991)	İş ortamı hakkında bireylerin sahip olduğu bütüncü algılamalardır ( <i>güvenlik iklimi</i> ).
Uluslararası İş Güvenliği Danışma Grubu (1991)	örgütlerde bireye öncelik tanıyan tutumlar ve özellikler toplamıdır ( <i>güvenlik kültürü</i> ).
Pidgeon (1991)	İnançlar, normlar, tutumlar, roller ile tehlike ya da kaza koşulları açısından işçilerin, yöneticilerin, tüketicilerin ve bireylerin maruziyetini azaltmaya ilgili olan sosyal ve teknik uygulamalar setidir ( <i>güvenlik kültürü</i> ).
Ostrom vd. (1993)	Eylemler, politikalar ve süreçlerde ortaya çıkan ve örgütün iş güvenliği performansını etkileyen örgütsel inanç ve tutumlar şeklinde bir kavramdır ( <i>güvenlik kültürü</i> ).
İş Güvenliği Araştırma Birimi (1993)	Belirgin bir tanım yoktur ( <i>güvenlik iklimi</i> ).

<sup>148</sup> Demirbilek, İş Güvenliği Kültürü, s. 79.

Cooper/Philips (1994)	İşçilerin işyerinde iş güvenliği konusunda benimsediği inançlar ve paylaşılan algılamalar ile ilgilidir ( <i>güvenlik iklimi</i> ).
Geller(1994)	Toplam iş güvenliği kültüründe, herkes kendisini iş güvenliği konusunda sorumlu hisseder ve buna ilişkin günlük işlerle meşgul olur ( <i>güvenlik kültürü</i> ).
Niskanen(1994)	Özellikle işletmeler hakkında algılanabilen ve işletmelerin işçileri ve nezaretçilerine telkin ettiği politika ve uygulamalar sayesinde oluşabilen özellikler setini ifade eder ( <i>güvenlik iklimi</i> ).
Coyle vd. (1995)	İş sağlığı ve iş güvenliği konularına yönelik tutumların ve algılamaların nesnel ölçüsüdür ( <i>güvenlik iklimi</i> ).
Berends (1996)	Örgüt üyelerinin oluşturduğu grubun İş güvenliğine yönelik ortak zihinsel programlamasıdır ( <i>güvenlik kültürü</i> ).
Lee (1996)	Örgütün iş sağlığı ve güvenliği yönetimi, biçimi ve yeterliliği ile bağlılığını belirleyen birey ve gruba ait değerlerin, tutumların, algılamaların, yeteneklerin ve davranış kalıplarının çıktısıdır ( <i>güvenlik kültürü</i> ).
Cabrera vd. (1997)	Örgüt üyelerinin, iş çevreleri, daha doğrusu örgütlerinin iş güvenliği politikaları hakkında paylaştığı algılamalardır ( <i>güvenlik iklimi</i> ).
Williamson vd. (1997)	İşçilerin iş güvenliği hakkındaki inançlarını yansıtan örgüt ya da işyerindeki iş güvenliği etiği şeklinde tanımlanan öz bir kavramdır ( <i>güvenlik iklimi</i> ).

Kaynak: F.W. Guldenmund, The Nature of Safety Culture: A Review of Theory and Research, Safety Science, Vol. 34, Issue:1-3, February 2000, s.228-229.

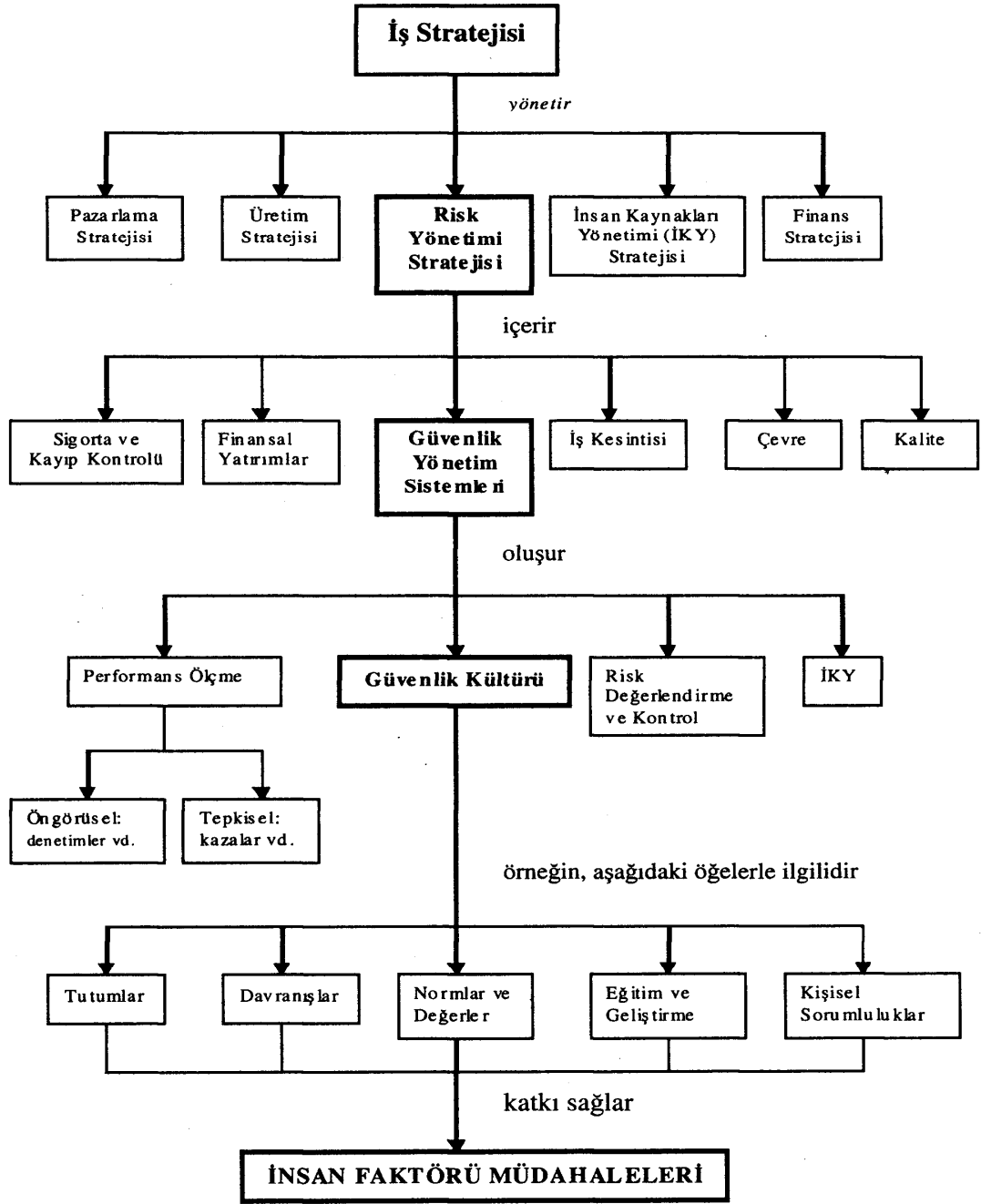
### 2.2.2. İş Güvenliği Kültürü' nün Özellikleri

Güvenliği sağlama, bireysel davranışlardaki değişime müdahale yoluyla gerçekleşmektedir<sup>149</sup>. Güvenlik kültürü, eğitim ve geliştirme şeklindeki insan kaynakları özelliklerinin yanı sıra; tutumlar, davranışlar, normlar ve değerler ile kişisel sorumluluktan oluşmaktadır. "İnsan faktörler" ise, yukarıdan aşağıya güvenliğe ilişkin yaklaşıma ortak bir alan sağlamaktadır<sup>150</sup>.

<sup>149</sup> Demirbilek, İş Güvenliği Kültürü, s. 86.

<sup>150</sup> Demirbilek, İş Güvenliği Kültürü, s. 87.

Şekil 9: Güvenliğe İlişkin Stratejik Yukarıdan Aşağıya Yaklaşım



Kaynak: Demirbilek, İş Güvenliği Kültürü, s. 87.

Olumlu örgüt kültürünün örgütsel özellikleri üzerine yapılan çeşitli araştırmalar şunları göstermiştir<sup>151</sup>:

- Üst yönetimin güçlü bağlılığı, liderliği ve güvenliğe yönelik ilgisi
- Örgütün tüm düzeyleri arasında daha yakın ilişki ve daha iyi iletişim

<sup>151</sup> Cooper, Improving, s. 15.

- Etkin tehlike kontrolü ve daha iyi hijyen ile düzen
- Yetişmiş istikrarlı işgücü
- Bireyin uygun göreve başlatılması ve oryantasyon sürecinde güvenlik eğitiminden geçirilmesi
- Güvenliğin önemini destekleyen (ramak kala'ları rapor etmeyi içeren) sürekli nitelikteki güvenlik planı.

Araştırma bulgularına göre, iş güvenliği uygulama ve planlamalarında güçlü bir iletişim, iş güvenliği uygulama ve planlamalarına çalışanların katılımının sağlanması(ramak kala'lar dahil), güvenli iş uygulamaları ve güvenli davranışları destekler politikaların olumlu iş güvenliği kültürünün özellikleri olduğu söylenebilir.

1980'lerin sonunda İngiltere'de yürütülen diğer bir araştırma ise, güvenlik kültürünün temel özelliklerinin saptanmasına olanak sağlamıştır<sup>152</sup>. Bunlar şöyle sıralanmıştır<sup>153</sup>:

- Güvenlik kültürü geliştirmenin, başından sonuna kadar çaba ve ilgi gerektiren uzun dönemli bir strateji olduğunu kabul etmek.
- Yeterli uygulama kuralları ve güvenlik standartları ile desteklenen resmi bir sağlık ve güvenlik politikası benimsemek.
- Sağlık ve güvenliğin diğer iş hedefleri ile eşit değerde olduğunu vurgulamak.
- Tüm kazaları ve ucuz atlatılan olayları ayrıntılı bir biçimde araştırmak.
- Geribildirim sağlamak için düzenli olarak güvenlik sistemlerini denetlemek.

Öte yandan Pidgeon (1991), olumlu güvenlik kültürünü karakterize eden üç temel öge üzerinde durmuştur. Bunlar; "tehlikeleri yönetmeye ilişkin normlar ve kurallar", "güvenliğe yönelik tutumlar" ve "güvenlik uygulaması üzerine yansımadır". Buna göre; bir örgütte güvenliği yöneten açık ya da örtülü normlar ve kurallar, güvenlik kültürünün can damarını oluşturmaktadır. Davranış açısından ele alındığında, örgütte ortak yol gösterici nitelikte olan normlar ve kurallar neyin önemli bir risk olup olmadığını ve buna karşı alınması gereken önlemleri

<sup>152</sup> Demirebilek, İş Güvenliği Kültürü, s. 88.

<sup>153</sup> Cooper, Improving, s. 15.

tanımlayarak, örgütteki bireylerin algılamalarını ve davranışlarını belirli şekillerde biçimlendirebilmektedir. Güvenlik tutumları ise, inançlara göre hareket etmeye yönelik motivasyonun yanı sıra, tehlikelere ve güvenliğin önemine ilişkin bireysel ve kolektif inançları yansıtmaktadır. Mevcut güvenlik uygulamaları ve inançlarına doğru süregelen yansıma da, öğrenme süreci olarak nitelendirilmektedir.

T. Lee de, nükleer enerji sektöründe yaptığı araştırmasında düşük kaza oranlı fabrikalar ile güvenlik kültürü özellikleri (olumlu güvenlik tutumları) arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bu bağlamda 19 tane güvenlik kültürü özelliği ya da güvenliğe yönelik tutum tanımlanmıştır.

**Tablo 10: İş Güvenliği ile İlgili Örgüt Kültürü Özellikleri**

<b>Düşük Kaza Oranlı Fabrikaların Özellikleri</b>	<b>Güvenlik Kültürü Özellikleri (Güvenliğe Yönelik Tutumlar)</b>
1. Yüksek iletişim düzeyi.	1. Çalışma izin sistemine ilişkin algılama.
2. Yüksek örgütsel öğrenme.	2. İşe ait kişisel ilgi.
3. Güvenliğe güçlü şekilde odaklanma.	3. İş memnuniyeti.
4. Güvenliğe üst yönetimin güçlü bağlılığı.	4. İş ilişkileriyle ilgili doyum.
5. Demokratik, işbirlikçi, insancıl yönetim ve liderlik biçimi.	5. Başarılı çalışma karşılığındaki ödüllere ilişkin doyum.
6. Daha fazla ve daha kaliteli eğitim.	6. Güvenlik kurallarına ilişkin kişisel kavrayış.
7. Temiz, konforlu çalışma koşulları.	7. Güvenlik kurallarının algılanan açıklığı.
8. Yüksek iş doyum.	8. Eğitim ile ilgili doyum.
9. Güvenli biçimde çalışan işgücünün muhafazası.	9. Personel uygunluğu ile ilgili doyum.
	10. Güvenlik önerilerinin algılanan kaynağı.
	11. Güvenlik eylemlerinin algılanan kaynağı.
	12. Güvenlik konusunda algılanan kişisel kontrol.
	13. Fabrika dizaynı ile ilgili doyum.
	14. Güvenlik prosedürlerine duyulan güven.
	15. Riskler konusunda kişisel ihtiyat.

	16. İşte algılanan risk düzeyi.
	17. İşgücündeki güven düzeyi.
	18. Çalışma izin sisteminin etkinliğine duyulan güven.
	19. Çalışma izin sistemine verilen genel destek.

Kaynak: Demirbilek, İş Güvenliği Kültürü, s 90.

Son olarak, D. Hofmann ve A. Stetzer araştırmalarında, güvenli olmayan davranışları ve kazaları etkileyen faktörleri incelerken, ekip düzeyinde güvenlik iklimi ve güvenli olmayan davranışlar ile kazalar arasında güçlü bir ilişki belirlemişlerdir. Sonuç olarak, artık iş güvenliği sistemlerinde ya da iş güvenliği kültürü oluşturmada tutum ve davranışların önemi bu kadar ön plana çıkmışken ve yine önleyici yaklaşımın önemi tüm otoritelerce kabul edilmişken iş güvenliği içinde önleyici yaklaşım olarak güvenli davranışlar ön plandadır.

### 2.2.3. Davranışsal İş Güvenliği (Güvenli Davranış)

Davranışsal güvenliğin sürecinin amacı, güvenli olmayan ya da riskli davranışların tetiklediği iş kazalarını düşürmektir<sup>154</sup>. Bunu başarabilmek için iş kazalarının nedenlerinin ve buna yol açan davranışların (çalışanlar arası etkileşim, koşulların etkisi, v.s.) detaylı incelenmesi gerekir.

Günümüze kadar yapılan araştırmalar ve deneyler şunu göstermiştir ki; güvenli davranışın iş kazaları üzerine doğrudan etkisi vardır. Güvenli olmayan davranışlarla birlikte yapılan risk seviyesi yüksek davranışlar ya da uygulamalar iş kazalarını arttırmaktadır. 1970'lerin ortalarından itibaren "Davranışsal Güvenlik" bir çok evrim geçirmiştir. Günümüzde kabul gören en önemli üç yaklaşım aşağıda açıklanmıştır<sup>155</sup>:

- 1970'lerin başlarından, 1980'lerin ortalarına kadar popüler olan ilk yaklaşım, geniş denetim, tepeden aşağıya güdümlü süreçlerdi. Edimsel teoriye göre, denetçilerin işçilerin davranışlarını gözlemlemelerine dayanarak, olumlu ya da olumsuz pekiştirme formları sağlanmıştır. Pekiştiricilerden birinin

<sup>154</sup> Dominic Cooper, Behavioral Safety Interventions: A Review Of Process Design Factors, Professional Safety, February 2009, s. 36.

<sup>155</sup> Dominic Cooper, Behavioral Safety Interventions, s. 36.

çıkarıldığı zaman davranış değişikliğinin sürmediği görülmüştür. Bu yöntemi uygulaması basit ve ucuz olduğu için, bugüne kadar üzerindeki şüpheleri dağıtması çok zor olmuştur ve çok eleştiri almıştır.

- Belki de bu eleştirilere karşı bir tepki olarak, çalışan liderliğindeki süreçleri 1980'lerin başlarında ortaya çıkmıştır. Bu model, çalışanların, çalışma grubu tabanlı ya da çalışanlar arası gözlemler yaparak tüm süreçlerin gelişimini sağladığı görülmüştür. Ancak, bu modelin olumsuz yönü, yönetimin hariç tutulmuş olması ve genel kabul gören yol olan davranışsal güvenlik süreçlerinin sadece çalışan davranışları üzerine odaklanmasıdır.
- 1990'larda, çalışanların ve yönetimin ortaklığı konseptine dayalı kültürel yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre, çalışanlar, iş alanları ya da çalışma gruplarının bütün üyelerinin davranışlarını ve yöneticiler de güvenlikle ilişkili kendi liderlik davranışlarını düzenli olarak denetlerler.

İşçiler tarafından yapılan hatalar güvenli olmayan davranışlar, bireyi hataya yönelten durumlar ise güvenli olmayan durumlar olarak tanımlanabilir. yapılan araştırmalar iş kazaları nedenlerin en büyük payının bireysel hatalardan kaynaklandığını göstermektedir ki bu bağlamda hataları azaltmanın en önemli yolu bireylerin hataya yol açan özelliklerini en aza indirmektir. Kim olursa olsun güvenlik açısından önemli olan davranışlar iki grupta toplanır: Kasıtsız hatalar ve Bilerek risk almalar<sup>156</sup>.

Risk alma konusunda, biyolojik kökenli teorilerden (ör: doğuştan heyecan arayan kişilik), psiko-dinamik nedenlere (ör: kendine zarar veren, gerçek algısı sapmış olan kişilikler) kadar farklı açıklamalar getirilmiştir. Bununla birlikte, risk almanın aslında öğrenilmiş bir davranış olduğu en çok kabul edilen bir görüştür. Normalde, sonunda bir kaza ve yaralanmayla karşılaşmayan bireyler risk almayı olumlu bir davranış olarak kabul ederler. Aksine, güvensiz bir davranışın sonucu hemen ortaya çıkan bir kazanç veya yarar olarak görülür. Olumlu deneyimler de kişiyi, farklı riskleri kolayca kontrol edebilme gibi sahte bir inanişe sürükler. Güvenlik kurallarının sadece başkalarını bağladığı kişi kendi için geçerli olmadığına

---

<sup>156</sup> C. Sundström-Frisk, Kazaların Önlenmesinde İnsan Ögesi, Çalışma Ortamı Dergisi, ISSN 1302-3519, Sayı 86, 2006, s.51.



inanır. Nedense, hemen sonuç alınabilecek bir davranış, gelecekte yararlı olabilecek bir davranıştan daha fazla tercih edilir. Bu durum beraberinde hata ve iş kazasını getirir.

Birey açısından güvenli biçimde çalışmanın koşulları, "bilmek", "yapabilmek" ve "istemektir". İlkinde birey nasıl güvenli şekilde çalışacağı hakkında bilgi sahibi olmalıdır, ikincisinde, birey güvenli biçimde çalışabilmelidir, üçüncüsünde ise, birey güvenli biçimde çalışma istek ve iradesine olmalıdır<sup>157</sup>. Frisk (2006) ise, güvenli davranışı sağlamak için; zorlama (teknik tasarım ve cezalar), kolaylaştırma (fiziksel ve örgütsel iş tarifleriyle), ödüllendirme, eğitim, bilgilendirme, katılım sağlama gibi yöntemleri belirtmiştir. Davranışsal güvenliğin kilit bileşenleri şöyledir<sup>158</sup>:

- Güvensiz davranışları tanımlamak (iş kazaları ve ramak kala raporları ile)
- Ayrı bir gözlem kontrol listesi oluşturmak (kazalara yol açan davranışların özelliklerini içeren)
- Herkesi eğitmek.
- Uygulanan güvenli davranışların değerlendirmesini, davranışları gözlemleyerek yapın.
- Sonuçlar üzerine sınırsız geri bildirim sağlayın (sözlü, grafiksel ve yazılı).

Görüldüğü üzere, kazaları azaltmanın temel yollarından biri güvenli olmayan davranışların ortadan kaldırılması ve güvenli davranışların istikrarlı bir şekilde yaygınlaştırılmasıdır. Bunu sağlamak için davranışları değiştirmek gerekir, davranışları değiştirebilmek için tutumları ve değerleri değiştirmek gerekir. Bunun için yönetimin güvenli davranışları destekleyen politikaları istikrarlı bir şekilde uygulaması, eğitimlerle bunu yayması, pekiştiricilerle güçlendirmesi gerekir. Bu bağlamda davranışsal güvenliğin iş güvenliği kültürünü oluşturmak adına bir yöntem olduğu söylenebilir. Frisk'inde dediği gibi "işçilerin davranış biçimleri o firmanın güvenlik kültürünün yansımasıdır."

---

<sup>157</sup> Demirbilek, İş Güvenliği Kültürü, s. 65.

<sup>158</sup> Dominic Cooper, Behavioral Safety Interventions, s. 37.

### 2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İŞ GÜVENLİĞİ KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Güvenlik kültürüne ilişkin çalışmalarda, öncelikle örgüt kültürü kavramına yer verilmekte ve güvenlik kültürünün örgüt kültürü ile ilişkisi ele alınmaktadır. Bunun nedeni, güvenlik kültürünün örgüt kültürü kapsamında incelenen bir konu olmasıdır. Güvenlik kültürü, örgüt kültürünün bir alt kümesidir. Bu noktada, güvenlik kültürünün bir örgütteki herkes için aynı içerik ve anlama sahip bir kavram olup olmadığı ya da örgüt içinde farklı alt kültürler bulunup bulunmadığı önem kazanmaktadır<sup>159</sup>. Sharon Clarke (1999) araştırmasında, örgüt üyelerinin güvenlikle ilgili olumlu tutumlarına rağmen, bu ortak ilginin tüm hiyerarşik düzeylerde aynı derecede olmadığı saptanmıştır. Kazaların sosyo-teknik nitelikli olduğu dikkate alındığında, örgüt kültürü sağlık, güvenlik ve çevre programının basan olasılığını belirler duruma gelmektedir. Burada üzerinde durulması gereken husus, güvenlik kültürü modellerinin genel örgüt modelleri ile örgüt kültürü modelleri kapsamına dahil edebilmesidir<sup>160</sup>. Nitekim, başarılı örgütlerin yapı ve sistemlerine egemen olan güçlü bir kültüre sahip oldukları bilinmektedir. Dolayısıyla, egemen örgüt kültürü örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde üyelerin davranışına yol gösteren bir kaldıraç görevi yerine getirmektedir.

Örgüt kültürü, işletmede her düzeydeki hem bireysel ve hem de grup davranışına etki ederek, faaliyetlerin birçok yönünü etkileyebilmektedir. İş çevresi, değerler, kahramanlar, törenler ve adetler tarafından belirlenen örgüt kültürü, güçlü olabileceği gibi zayıf bir nitelik de taşıyabilir. Örgüt kültürü işletmede tehlikeleri hem görmenin hem de görmemenin yollarını sağlar<sup>161</sup>. Bu noktada, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmanın özellikle hizmet işletmeleri açısından faydalı olabileceği belirtilmektedir.

---

<sup>159</sup> HARVEY vd., s. 20. Ayrıca bkz., P.D. ANTHONY, "The Paradox of the Management of Culture or He Who Leads is Lost", *Personel Review*, Vol. 19, Issue: 4, 1989, s. 3.

<sup>160</sup> Nick Hurst, "From Research to Practical, From Research to Practical Tools-Developing Assessment Tools for Safety Management and Safety Culture", *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, Vol. 10, No:1, January 1997, s. 63.

<sup>161</sup> Tor-Olav Nævestad, *Safety Cultural Preconditions for Organizational Learning in High-Risk Organizations*, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 16, Number 3, September 2008, p. 155.

Bunun nedeni, hizmet işletmelerinde müşterilerin işletmenin neyin "simgesi ya da, savunucusu" olduğunu anlamalarının taşıdığı önemdir. Benzer şekilde, güvenlik açısından başarılı olmak için güvenlik kültürünün güçlü olması ve güvenliğin de işletme değeri niteliği taşıması gereklidir. Tehlikenin tanımlanması ve analizi açısından vaka araştırması, örgüt kültürünün birey, tesis ve çevreye yönelik zarar-zıyanı önleme konusunda üstün performans göstermeyi bir sorumluluk ve hesap verirlilik biçiminde içermesi halinde en iyi şekilde yapılabilir. Kısacası, işletmenin iş sağlığı ve iş güvenliğine yönelik tutumu ile ilgi ve iyileşme yapısal nitelik taşıdığı ve örgüt kültürünün bir parçasını, oluşturduğunda gelişebilir.

Güvenlik kültürünün örgüt kültürü ile ilişkisi bağlamında, güvenlik programında yer alan ya da almayan öğelerin tümü örgüt kültürünün doğrudan bir yansıması olarak görülebilir. Etkin güvenlik yönetimi, örgütün kültüründen büyük ölçüde etkilendiğinden güvenlik uzmanları, işletmede hangi değerlerin bulunduğunu, risk açısından yönetimin toleransını, neyin başarılabilir olduğunu ve nasıl gerçekleştirileceğini belirlemede akılcı davranmalıdırlar. Bu doğrultuda, örgüt kültürünü anlamak güvenlik uzmanlarının başarısında ayrı bir öneme sahiptir. Güvenlik uzmanının, her şeyden önce yönetim ekibinin bir parçası olarak algılanması gerekmektedir. Güvenlik uzmanı yönetimin amaçlarını önemsemiyorsa veya beklentilerini yerine getirme konusunda karar alıcılardan yeterince destek görmediği algılanması içindeyse, başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Öte yandan, güvenlik denetim raporu bir bakıma örgüt kültürünün değerlendirilmesi anlamına gelmektedir. Bu nedenle, güvenlik denetiminin başlıca amacı örgüt kültürünü en iyi şekilde etkilemek, iş güvenliği denetimcisinin ise işletme yönetimini tehlike yönetiminde daha öngörülü bir rol almaya yönlendirmek olmalıdır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN VE ÖRGÜTSEL DEĞERLERİN İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ UYGULAMALARINA ETKİSİNİN ANALİZİ

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel değerlerin örgüt kültürü üzerinde ne gibi etkilerinin olduğu ve hangi tip örgütsel değerlere sahip işletmelerde nasıl iş güvenliği uygulamalarının olduğu analiz edilmiştir. Araştırmanın metodu, amacı, veri analizleri, veri analizlerinin yorumları ve bunlara ilişkin sonuç çıkarımı bu bölümde başlıklar halinde incelenmektedir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN METODU

Araştırma Düzce ilinde 50 ve üzerinde işçi çalıştıran sanayi işletmelerinde örgüt kültürü yapısı ve bu işletmelerde çalışanların örgütsel değerleri arasında ilişki ve iş güvenliği uygulamaları araştırılmıştır. Araştırmanın amacı, nasıl bir metod izlendiği ve örneklemin evreni hakkındaki detay bilgiler aşağıda başlıklar altında incelenmektedir.

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile örgütsel değerlerin, örgüt kültürü üzerine etkisi ölçülmeye çalışılmış, Düzce ilindeki mavi yakalıların değer haritası (eril/dışil-güç odaklı/belirsizlikten kaçan- kolektif/bireysel) ve firmaların örgüt kültürü yapısı analiz edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, Düzce'de yasal olarak iş güvenliği uygulamalarından sorumlu olan sanayi işletmelerinin iş güvenliği uygulamaları ve sonuçları hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmıştır. Böylece işçilerin değer yargılarının ve örgütlerin kültürel yapılarının iş güvenliği uygulamalarına etkisi ölçülürken aynı zamanda aralarındaki ilişkide incelenmiştir.

##### 3.2.2. Metodoloji

Ek-1 ve Ek-2'de sunulan anket çalışması yapılmış ve SPSS 15.0 programında analiz edilmiştir. Hazırlanan birinci anket üç bölüm ve elli dokuz sorudan oluşmaktadır. Katılımcılardan birinci bölümdeki soruları çoktan seçmeli olarak,

ikinci ve üçüncü bölümdeki soruları ise 5'li Likert ölçeğine göre cevaplamaları istenmiştir. Ankette kullanılan Likert ölçeğine göre verilen cevapların karşılıkları; “1 – Kesinlikle Katılmıyorum, 2 – Katılmıyorum, 3 – Fikrim Yok, 4 – Katılıyorum, 5 – Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Hazırlanan ikinci anket ise bir bölümden oluşmakta ve firmaların iş güvenliği uygulamaları ile meydana gelen iş kazaları gibi teknik verileri almak amaçlı düzenlenmiştir. Bu anket, çoktan seçmeli, kapalı uçlu ve hedefe yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Mavi yakalılara düzenlenen anket çalışmasının soruları, literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda Hofstede'nin HERMES anketi ve daha önce yazılmış tezler kapsamında uygulanmış anket sorularından faydalanılarak oluşturulmuştur. Bu kapsamda büyük ölçüde "örgütsel değerlerin örgüt kültürü üzerine etkisi" çalışmanın anket sorularından yararlanılmıştır<sup>162</sup>.

Anketin birinci bölümünde, hazırlanan altı soru ile ankete katılanlara ait demografik bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. Demografik sorular ile katılımcıların; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan işin niteliği, iş tecrübeleri, işyerindeki çalışma süreleri gibi kişisel profillerini ortaya çıkarmak hedeflenmiştir.

Anketin ikinci bölümünde hazırlanan otuz bir soru ile örgütsel değerler belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel değerlerin analizi için hazırlanan anket sorularının oluşturulmasında, Geert Hofstede'nin örgütsel değerler anketi ile Hofstede'den sonra Türk işletmelerine anketi uygulayan Ferda Erdem'in çalışması ve Ercan Ergün'nün tez çalışması ile Gürtan Handan Turan'ın tez çalışmasındaki anket sorularından yararlanılmıştır<sup>163</sup>. Anket soruları hazırlanırken;

- Güç Mesafesi,
- Belirsizlikten Kaçınma,
- Erillik ve Dişillik,

---

<sup>162</sup> Ayhan Battal, Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğeleri Üzerine Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2007, s.148-150.

<sup>163</sup> Ayhan Battal, Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğeleri Üzerine Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2007, s.126.

- Bireysellik ve Kolektivizm faktörlerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde, örgüt içindeki mevcut kültürel yapı, hazırlanan yirmi iki adet soru ile belirlenmeye çalışılmıştır. Örgüt kültürünün analizi için anket sorularının oluşturulmasında Sebahattin Özenli'nin uygulamış olduğu tez çalışmasından yararlanılmıştır<sup>164</sup>. Anket soruları ile örgüt kültürü öğelerini oluşturduğu varsayılan;

- Örgüt Vizyonunun Çalışanlar Tarafından Paylaşılma Seviyesi,
- Örgüt İçinde Güven Ortamının Oluşma Durumu,
- Örgüt İçinde Çalışanların Katılımcılığının Desteklenmesi,
- Örgütün İletişim Sisteminin Etkinliği,
- Örgütün Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği,
- Örgüt İçinde Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Verilen Destek, faktörlerinin analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Hazırlanan anket sorularının, istatistiksel olarak güvenilir olup olmadıklarını anlamak için güvenilirlik analizi yapılmış ve sorulara ait Cronbach's Alpha değeri 0,873 olarak çıkmıştır. Anket sorularının uygulanan anketlerden seçilmesi, Cronbach's Alpha değerinin 0,873 olması ve diğer soruların bu değerle çelişki içinde olmaması nedeniyle soruların güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

### **3.1.3. Araştırmanın Evreni**

Araştırma örneklemini seçilirken kolaylı ve tabakalı örneklem seçme yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmanın amacı Düzce ilindeki sanayici ve çalışanları kapsadığı ve Düzce ilindeki sanayicilerle daha kolay temasa geçilip görüşüleceği için araştırma Düzce'de faaliyet gösteren sanayi işletmeleri ve çalışanlarına uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini, Düzce 2010 yılı S.G.K. kayıtlarına göre, 50 ve üzerinde işçi çalıştıran 102 sanayi işletmesi ve buralarda toplam 18.134 işçi oluşturmaktadır. 50 kişi ve üzerinde işçi çalıştıran sanayi işletmelerinin seçilme

---

<sup>164</sup> Ayhan Battal, Yüksek Lisans Tezi, s. 127.

nedeni yasal mevzuat gereği, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının 50 ve üzerinde işçi çalıştıran üretim tesislerine zorunlu kılınmasından ileri gelmektedir. Düzce ilindeki 50 ve üzerinde işçi çalıştıran sanayi işletmelerine, çalışan sayısının en az % 10' unu oluşturacak şekilde, mavi yakalı işçilerine örgüt kültürü ve örgütsel değerleri ölçmek amaçlı anketler düzenlenmiştir. Örneklem sayısı olarak 376 anket yeterli iken<sup>165</sup>, 700 anket dönüşü olmuş, bunlardan 52'si hatalı ve boş olması nedeniyle çıkarılmıştır. Ayrıca firmaların İş güvenliği uzmanlarına firmanın iş güvenliği uygulamalarını öğrenmek amaçlı mülakat ve formlar doldurtulmuştur. Yine bu kapsamda firma sayısı bu kapsamda 102 olup, tüm firmalar ulaşılmış ancak 31 firmadan dönüş olmuştur (mavi yakalılarına uygulanan anket bu firmaların çalışanlarıdır).

Anket çalışması ile elde edilen bulgular SPSS programı ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmada, çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmış, uygulama bu sayede istatistiksel veri çözümleme yöntemleri ile ilişkilendirilmiştir. Aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi yapılan güvenilirlik testi sonucunda anketin yüksek seviyede güvenilirlik değeri çıkmıştır.

**Tablo 11: Değer-Kültür Anketi Güvenirlik Analizi**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,873	,874	47

### 3.2. DEĞİŞKENLERİN ÖLÇÜLMESİ VE DEMOGRAFİK BULGULAR

Demografik bulgular, ankete katılan işçilerin, yaş, eğitim, cinsiyet, iş tecrübesi gibi tanımlayıcı bilgiler sunmaktadır. Tablo 12'de solda yaş bilgileri ile sağda cinsiyet bilgileri karşılaştırılmıştır.

<sup>165</sup> Ayhan Vural, İbrahim Kılıç, Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Seçkin Yayıncılık, 2011, Ankara, s. 26.

**Tablo 12: Yaş-Cinsiyet Karşılaştırma Tablo**

			CINSİYET		Total
			KADIN	ERKEK	
YAS	18 ve altı	Count	6	4	10
		% within YAS	60,0%	40,0%	100,0%
		% within CINSİYET	3,6%	,9%	1,6%
		% of Total	1,0%	,6%	1,6%
19-26	19-26	Count	83	144	227
		% within YAS	36,6%	63,4%	100,0%
		% within CINSİYET	49,7%	31,6%	36,5%
		% of Total	13,3%	23,2%	36,5%
27-34	27-34	Count	40	168	208
		% within YAS	19,2%	80,8%	100,0%
		% within CINSİYET	24,0%	36,9%	33,4%
		% of Total	6,4%	27,0%	33,4%
35-42	35-42	Count	31	94	125
		% within YAS	24,8%	75,2%	100,0%
		% within CINSİYET	18,6%	20,7%	20,1%
		% of Total	5,0%	15,1%	20,1%
43 ve üstü	43 ve üstü	Count	7	45	52
		% within YAS	13,5%	86,5%	100,0%
		% within CINSİYET	4,2%	9,9%	8,4%
		% of Total	1,1%	7,2%	8,4%
Total	Total	Count	167	455	622
		% within YAS	26,8%	73,2%	100,0%
		% within CINSİYET	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	26,8%	73,2%	100,0%

Yaş değişkeninde 19-26 ve 27-34 yaş arası ağırlığı çekerken, katılımcıların %73,2 sini erkeklerden %26,8'nin ise kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Tablo 13'de ise eğitim durumu incelenmiştir.

**Tablo 13: Eğitim Durumu**

		Frekans	Yüzde%	Kümülatif Yüzde %
Geçerli	ORTAOKUL VE ALTI	243	37,5	38,2
	LISE	307	47,4	86,5
	ÜNİVERSİTE	69	10,6	97,3
	Y. LISANS	8	1,2	98,6
	DOKTORA	9	1,4	100,0
	Toplam	636	98,1	
Kayıp	Sistem	12	1,9	
Toplam		648	100,0	

Eğitim durumu frekans analizine tabi tutulduğunda tablo 13'de katılımcıların %47,4'ünün lise mezunu olduğu görülmektedir. Çalıştığı işle ilgili yapılandırılan frekans



analizinde ise, katılımcıların % 36,6'sı 1 ile 3 yıl arasında tecrübeye sahipken, %24,1'i 1 yıldan az deneyime sahiptir. Bu durum çalışanların yarısından fazlasının işlerinde fazla bir tecrübe sahibi olmadıklarını göstermektedir. Yine çalışanların yarısının genel iş tecrübesinin 5 yılın altında olduğu görülmektedir.

### 3.2.1. Örgütsel Değerlere İlişkin Faktörlerin Analizi

Uygulamada daha önceden güvenilirliği kanıtlanmış ölçekli bir anket kullanıldığı için değişkenlerin analizi için faktör analizi uygulanmamıştır. Ancak aşağıdaki tabloda ankette belirtilen değişkenleri ölçen sorular gruplandırılmıştır:

**Tablo 14: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörlerin Analizi**

Değişken	Araştırmada Kullanılan Anket Soruları	Örneklem Sayısı	Art. Ortalama	Std. Sapma
Güç Mesafesi	S1-S2-S3-S4-S5-S6-S7-S8	648	3,2301	,66029
Belirsizlikten Kaçınma	S9-S10-S11-S12	648	3,3034	,90172
Erillik	S13-S14-S21	648	3,1551	,94699
Dişillik	S15-S16-S17-S18-S19-S20	648	3,6033	,75674
Bireysellik	S21-S22-S23	648	3,1507	,92889
Kolektivizm	S25-S26-S27	648	3,2907	,77753

Örgütsel değerler içinde Hofstede'in araştırmasının Türkiye sonuçlarına paralel olarak 3,3034 aritmetik ortalama ile belirsizlikten kaçınma olduğu görülmüştür. Bu durum, çalışanların örgütte belirsiz durumlardan görece uzak durma, gelecekle ilgili olayları tahmin edebilme güçsüzlüklerini kabul etme ve bilinmeyenden kaçınma eğilimli olduklarını göstermektedir. Yani çalışanlar iş

güvencesi istemekte ve ayrıntılı iş talimatlarıyla ne yapacaklarının en küçük detayına kadar söylenmesini, kuralların dışına çıkılmaması gerektiğini düşünmektedirler.

Katılımcıların %73'ü erkek olmasına karşın, dişillik değeri 3,6033 aritmetik ortalama ile Türkiye sonuçlarına benzer bir sonuç vermiştir. Düzce'de 50 ve üzerinde işçi çalıştıran işletmelerin mavi yakalı işçilerin dişil değerlere önem verdiği söylenebilir. Teknolojik gelişmelere önem verildiğini, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilere, iş dışında sosyal ilişkilere, işletmenin prestijine önem verildiği anlamına gelmektedir. Yine dişil değerin baskın olduğu örgütlerde çalışanların özel yaşamına müdahalenin az olduğu, örgütsel çatışmaların az olduğu, grup bütünleşmesinin yüksek olduğu görülmektedir.

Bireysellik ve kolektivizm değerleri birbirine yakın olmasına karşın 3,2907 aritmetik ortalama ile kolektivizm'in ağır bastığı görülmektedir. Bu durum, Çalışanlar iş dışında da bir araya gelmekte, ekip çalışmasının kullanıldığı ve ekipler arası geçişlerin kolay olduğu anlamına gelmektedir.

### **3.2.2. Örgüt Kültürü Üzerine İlişkin Faktörlerin Analizi**

Örgüt kültürünün yapısını analiz etmek için vizyonun paylaşım seviyesi, güven ortamı, katılımcılığın desteklenmesi, iletişimin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği, yaratıcılık ve yenilikçiliğe destek olmak üzere 6 boyutta inceleme yapılmıştır. Uygulanan anketin ikinci bölümünde örgüt kültürünü ölçmek üzere sorulan soruların değişkenlerinin gruplandırılması aşağıdaki tabloda verilmiştir:

**Tablo 15: Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörlerin Analizi**

Değişken	Araştırmada Kullanılan Anket Soruları	Örneklem Sayısı	Art. Ortalama	Std. Sapma
Vizyonun Paylaşım Seviyesi	S1-S2	648	3,7297	1,02972
Güven Ortamı	S3-S4-S5	648	3,4063	1,00701
Katılımcılığın Desteklenmesi	S6-S7-S8-S9-S10-S11	648	3,0835	,51834
İletişimin Etkinliği	S12-S13-S14-S15-S16-S17	648	3,4711	,71059
Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği	S18-S19-S20	648	3,0704	,82619
Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Destek	S21-S22	648	2,9946	,82043

Katılımcılara sorulan vizyonun paylaşılma derecesine yönelik soruların aritmetik ortalaması 3,7297'dir. Bu durum örgütün vizyonun çalışanlar tarafından bilinip kabul edildiği görülmektedir. Yine aynı şekilde güven ortamının 3,4063 ortalama, katılımcılığın desteklenmesinin 3,0835 ortalama, iletişimin etkinliğinin 3,4711 ortalama, ödüllendirme sisteminin etkinliğinin ise 3,0704 ortalama ile olumlu yönde etkili olduğu, güçlü bir örgüt kültürü oluşturabilecek seviyede olmadığı söylenebilir. Ayrıca, anket yapılan işletmelerin örgüt kültürünün yaratıcılık ve yenilikçiliğe (2,9946) destek konusunda pek de başarılı olduğu söylenemez. Ancak,

çalışanlar arasında ve örgütte, kültür oluşumuna yönelik belirgin özellikler olmasına karşın etkin bir örgüt kültürü oluşturacak seviyede olmadığını göstermektedir.

### 3.2.3. Örgütsel Değerler ve Örgüt Kültürü Faktörleri Arasındaki İlişkinin Analizi

Yapılan çalışmada, bağımsız değişkenler olarak belirlenen ve örgütsel değerleri oluşturan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik ve dişillik, bireysellik ve kolektivizmi oluşturan faktörler ile bağımlı değişken olarak belirlenen ve örgüt kültürünü oluşturan faktörler arasından seçilen vizyonun paylaşılma seviyesi, güven ortamının oluşma seviyesi, katılımcılığın desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği, yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek faktörleri her biri ayrı ayrı olmak üzere %99 güvenilirlik seviyesinde çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analizler değişken ekleme metodu (Forward Selection) ile yapılmıştır.

#### 3.2.3.1. Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Vizyonun Paylaşılmasının Regresyon Analizi

Örgüt kültürü faktörlerinden örgüt içinde vizyonun paylaşılma seviyesini etkileyen örgütsel değerlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda sadece bir anlamlı model oluşmuştur. Tablo 16'de sunulan modelde belirtilen verilere göre, örgütsel değerler ile örgüt içinde vizyonun paylaşılma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Modelde kullanılan bütün değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme yüzdesi R<sup>2</sup> (0,268) ve (F=39,206 ile p=0,000) olarak bulunmuştur.

**Tablo 16: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Vizyonun Paylaşılmasının Regresyon Analizi Sonuçları**

Model1	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,906	,255		3,549	,000
GUC	,058	,055	,036	1,056	,291
BELIRSIZLIK	,211	,051	,185	4,150	,000
ERILLIK	,103	,051	,095	2,018	,044
DISILLIK	,390	,066	,287	5,894	,000
BIREYSEL	-,010	,045	-,009	-,212	,832
KOLLEKTL	,072	,054	,054	1,320	,187

Tablo 16'da, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayıları ve bunların anlamlılık düzeyleri görülmektedir. vizyonun paylaşılma derecesi bağımlı değişkeni için, belirsizlikten kaçınma ve dışılık değerleri arasındaki ilişki  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı iken, güç mesafesi, bireysellik, erillik ve kolektivizm değerlerinin vizyonun paylaşılma derecesi ile arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle güç mesafesi, bireysellik, erillik ve kolektivizm değerlerinin uygulamalarının vizyonun paylaşılma derecesine anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir.

Ayrıca tablo 16'daki katsayılardan vizyonun paylaşılma derecesi üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün Dışılık değeri olduğu, bunu Belirsizlikten Kaçınma izlediği anlaşılmaktadır. Bu model ile, "H1: İşletmelerde çalışanlardaki dışılık değerleri ile çalışanlar arasında vizyonun paylaşılma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmede, çalışma ortamının fiziki şartlarının iyileştirilmesi (iyi aydınlatma ve havalandırma, yeterli çalışma sahası v.s.), yöneticilerle ilgili sorunları bizzat kendilerine iletebilme ortamının artması, işletmenin büyümesi ve prestijinin artması, ekip çalışması önem verilmesi, iş güvencesinin hissettirilmesi, iş yeri ortamının daha az stresli ve gergin olması, işlerin yapılma ayrıntılarının arttırılması (talimat, prosedür v.s.) vizyonun paylaşılma derecesini arttırmaktadır.

### **3.2.3.2. Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Güven Ortamının Oluşma Seviyesinin Regresyon Analizi**

Örgüt kültürü faktörlerinden örgüt içinde güven ortamının oluşma seviyesini etkileyen örgütsel değerlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda sadece bir anlamlı model oluşmuştur. Tablo 17'de sunulan modelde belirtilen verilere göre, örgütsel değerler ile örgüt içinde güven ortamının oluşma seviyesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Modelde kullanılan bütün değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme yüzdesi  $R^2$  (0,4224) ve ( $F=78,800$  ile  $p=0,000$ ) olarak bulunmuştur.

**Tablo 17: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Güven Ortamının Oluşmasının Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 2	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,182	,221		,823	,411
GUC	-,017	,048	-,011	-,362	,717
BELIRSIZLIK	,212	,044	,190	4,795	,000
ERILLIK	,134	,044	,126	3,013	,003
DISILLIK	,515	,057	,387	8,963	,000
BIREYSEL	,009	,039	,008	,219	,827
KOLLEKTL	,084	,047	,065	1,775	,076

Güven ortamının oluşması bağımlı değişkeni içinde, belirsizlikten kaçınma ve dışılık değerleri arasındaki ilişki  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı iken, güç mesafesi, bireysellik, erillik ve kolektivizm değerlerinin güven ortamının oluşması ile arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Ayrıca tablodaki katsayılardan Güven ortamının oluşması üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün Dışılık değeri olduğu, bunu Belirsizlikten Kaçınma izlediği anlaşılmaktadır. Bu model ile, “H2: İşletmelerde çalışanlardaki dışillik değerleri ile çalışanlar arasında Güven ortamının oluşması arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

İşletmede, çalışma ortamının fiziki şartlarının iyileştirilmesi (iyi aydınlatma ve havalandırma, yeterli çalışma sahası v.s.), yöneticilerle ilgili sorunları bizzat kendilerine iletebilme ortamının artması, işletmenin büyümesi ve prestijinin artması, ekip çalışması önem verilmesi, iş güvencesinin hissettirilmesi, iş yeri ortamının daha az stresli ve gergin olması, işlerin yapılma ayrıntılarının artırılması (talimat, prosedür v.s.) Güven ortamını güçlendirmektedir.

### **3.2.3.3. Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Katılımcılığın Desteklenmesinin Regresyon Analizi**

Örgüt kültürü faktörlerinden katılımcılığın desteklenme seviyesini etkileyen örgütsel değerlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda sadece bir anlamlı model oluşmuştur. Tablo 18’de sunulan modelde belirtilen verilere göre, örgütsel değerler ile örgüt içinde katılımcılığın desteklenme seviyesi

arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Modelde kullanılan bütün değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme yüzdesi R<sup>2</sup> (0,169) ve (F=21,794 ile p=0,000) olarak bulunmuştur.

**Tablo 18: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Katılımcılığın Desteklenmesinin Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 3	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,707	,137		19,777	,000
GUC	-,173	,029	-,213	-5,855	,000
BELIRSIZLIK	,020	,027	,035	,738	,461
ERILLIK	,010	,027	,017	,349	,727
DISILLIK	,153	,036	,223	4,308	,000
BIREYSEL	,061	,024	,109	2,496	,013
KOLLEKTL	,029	,029	,043	,981	,327

Katılımcılığın desteklenmesi bağımlı değişkeni içinde, güç mesafesi ve dışlilik, değeri arasındaki ilişki  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı iken, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erillik ve kolektivizm değerlerinin katılımcılığın desteklenmesi ile arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu model ile, “H3: İşletmelerde çalışanlardaki güç mesafesi değeri ile katılımcılığın desteklenmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Ancak bu ilişki negatiftir, yani güç mesafesine ilişkin değerler zayıfladıkça örgütte katılımın desteklendiği ortam güçlenir. İşletmede, astlar üstlerin isteklerini sorgulamaksızın yerine getirmeleri azaldıkça, yöneticiler çoğu kararını çalışanlarına danışarak almaları, astlar, üstleriyle anlaşamadıkları takdirde üstlerini sorgulamaya başladıklarında ve ekip çalışması önem verilmesi durumunda örgütlerde katılımcılığın desteklendiği ortamlar güçlendirmektedir.

#### **3.2.3.4. Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden İletişim Sisteminin Etkinliğinin Regresyon Analizi**

Örgüt kültürü faktörlerinden iletişim sisteminin etkinliğini etkileyen örgütsel değerlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda sadece bir anlamlı model oluşmuştur. Tablo 19’de sunulan modelde belirtilen verilere göre, örgütsel değerler ile örgüt içinde iletişim sisteminin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Modelde kullanılan bütün değişkenlerin bağımlı

değişkeni açıklayabilme yüzdesi R<sup>2</sup> (0,50) ve (F=106,674 ile p=0,000) olarak bulunmuştur.

**Tablo 19: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden İletişim Sisteminin Etkinliği Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 4	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,588	,146		10,907	,000
GUC	-,133	,031	-,120	-4,252	,000
BELIRSIZLIK	,307	,029	,389	10,554	,000
ERILLIK	,055	,029	,073	1,872	,062
DISILLIK	,261	,038	,278	6,911	,000
BIREYSEL	,100	,026	,131	3,870	,000
KOLLEKTL	-,039	,031	-,043	-1,266	,206

Katsayı (Coefficients) tablosunda, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayıları ve bunların anlamlılık düzeyleri görülmektedir. İletişim sisteminin etkinliği bağımlı değişkeni için, belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve dışılık değerleri arasındaki ilişki  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı iken, bireysellik, erillik ve kolektivizm değerlerinin iletişim sisteminin etkinliği ile arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Güç mesafesinin negatif ilişkisinin olması değer olarak karşıtı olan belirsizlikten kaçınma değerinin iletişim sisteminin etkinliği üzerine olan etkisini ikiye katlamaktadır. Bu durumda “H4: İşletmelerde çalışanlardaki belirsizlikten kaçınma değerleri ile örgütlerde iletişim seviyesinin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgudan hareketle dışılık, bireysellik ve belirsizlikten kaçınma değerlerinin iletişim sisteminin etkinliğine olumlu anlamlı bir katkı yaptığı, güç mesafesi değerinin olumsuz anlamlı katkı yaptığı ifade edilebilir. İşletmede, yöneticilerle ilgili sorunları bizzat kendilerine iletebilme ortamının artması, işletmenin büyümesi ve prestijinin artması, iş güvencesinin artması, iş yeri ortamının daha az stresli ve gergin olması, işlerin yapılma yöntem ve ayrıntılarının arttırılması (talimat, prosedür v.s.), çalışanlara sevdikleri işlerin verilmesi iletişim sisteminin etkinliğini arttırmaktadır.



### 3.2.3.5. Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Ödül Sisteminin Etkinliğinin Regresyon Analizi

Örgüt kültürü faktörlerinden ödül sisteminin etkinliğini etkileyen örgütsel değerlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda sadece bir anlamlı model oluşmuştur. Tablo 20’de sunulan modelde belirtilen verilere göre, örgütsel değerler ile örgüt içinde ödül sisteminin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Modelde kullanılan bütün değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme yüzdesi R<sup>2</sup> (0,137) ve (F=17,002 ile p=0,000) olarak bulunmuştur.

**Tablo 20: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden İletişim Sisteminin Etkinliğinin Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 5	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,596	,222		7,180	,000
GUC	,025	,048	,019	,517	,605
BELIRSIZLIK	,128	,044	,140	2,891	,004
ERILLIK	,157	,045	,180	3,529	,000
DISILLIK	,007	,058	,007	,123	,902
BIREYSEL	,065	,040	,073	1,633	,103
KOLLEKTL	,074	,047	,070	1,569	,117

Katsayı (Coefficients) tablosunda, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayıları ve bunların anlamlılık düzeyleri görülmektedir. Ödül sisteminin etkinliği bağımlı değişkeni için, erillik değerleri arasındaki ilişki  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı iken, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, dışillik, bireysellik ve kolektivizm değerlerinin ödül sisteminin etkinliği ile arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Bu bulgudan hareketle güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, dışillik, bireysellik ve kolektivizm değerlerinin uygulamalarının ödül sisteminin etkinliğine anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir.

Ayrıca tablodaki katsayılardan ödül sisteminin etkinliği üzerinde en fazla etkiye sahip faktörün erillik değeri olduğu, görülmektedir. Bu model ile, “H5: İşletmelerde çalışanlardaki erillik değerleri ile çalışanlarda ödül sisteminin etkinliği arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerde, çalışanların becerileri geliştirebileceği eğitim olanaklarının artması, teknolojik gelişmeler takip edilmesi, çalışanların elde ettiği kazancın artması ödül sisteminin etkinliğini

arttırmaktadır. Yani çalışanları daha çok motive eden ödüllerin eğitim ve maddi unsurlar olduğu ifade edilebilir.

### 3.2.3.6. Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Regresyon Analizi

Örgüt kültürü faktörlerinden yaratıcılık ve yenilikçiliği etkileyen örgütsel değerlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda sadece bir anlamlı model oluşmuştur. Tablo 21’de sunulan modelde belirtilen verilere göre, örgütsel değerler ile örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Modelde kullanılan bütün değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklayabilme yüzdesi R2 (0,168) ve (F=21,606 ile p=0,000) olarak bulunmuştur.

**Tablo 21: Örgütsel Değerleri Oluşturan Faktörler ile Örgüt Kültürü Faktörlerinden Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Regresyon Analizi Sonuçları**

Model 6	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,944	,217		13,582	,000
GUC	-,317	,047	-,247	-6,784	,000
BELIRSIZLIK	,087	,043	,095	2,007	,045
ERILLIK	,201	,043	,232	4,627	,000
DISILLIK	,041	,056	,037	,720	,472
BIREYSEL	-,032	,039	-,036	-,828	,408
KOLLEKTL	,033	,046	,031	,708	,479

Katsayı (Coefficients) tablosunda, regresyon denklemi için kullanılan regresyon katsayıları ve bunların anlamlılık düzeyleri görülmektedir. Yaratıcılık ve yenilikçilik bağımlı değişkeni için, erillik ve güç mesafesi değerleri arasındaki ilişki  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı iken, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, dişilik ve kolektivizm değerlerinin yaratıcılık ve yenilikçilik ile arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Güç mesafesinin negatif ilişkisinin olması bu değere önem verildikçe örgütlerde yaratıcılığa ve yenilikçiliğe ait ortamın zayıfladığı anlamına gelmektedir. Bu durumda “H6: İşletmelerde çalışanlardaki güç mesafesi değeri ile örgütlerde yaratıcılık ve yenilikçilik arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bulgudan hareketle belirsizlikten kaçınma, bireysellik, dişilik ve kolektivizm değerlerinin iletişim sisteminin etkinliğine olumlu anlamlı bir katkı

yaptığı, güç mesafesi değerinin olumsuz anlamlı katkı yaptığı ifade edilebilir. İşletmelerde, çalışanların becerileri geliştirebileceği eğitim olanaklarının artması, teknolojik gelişmeler takip edilmesi, çalışanların elde ettiği kazancın artması, yöneticilerin astların fikirlerine önem vermesi, yöneticilerin astlarıyla sosyal ilişkilerinin iyi olması yaratıcılık ve yenilikçiliği motive etmektedir.

### 3.3. İŞ GÜVENLİĞİNE İLİŞKİN VERİLERİN ANALİZİ

Mavi yakalı çalışanlarına anket yapılan işletmelerin, işletmenin genel idaresinden ya da iş güvenliğinden sorumlu yöneticilerine işletmedeki iş güvenliği uygulamalarına ait bilgi almak ve örgütsel değerler ile örgüt kültürüyle ilişkilendirmek amaçlı bilgi anketi yapılmıştır. Anket verilerini incelerken, işletmelerin 50 ve üzerinde işçi çalıştıran üretim tesisleri olduğunu ve iş güvenliği hakkında ankette sorulan uygulamaları yasalara göre yapma zorunlulukları olduğunu unutmamak gerekir. Bu anket sonucunda şu veriler elde edilmiştir:

- İşletmelerin %85,7'si Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları yapmaktadır.
- İşletmelerin %64,3'ü risk analizi yaparken, %21,4'ü risk analizi yapmamaktadır.
- Yine risk analizi yapan %64,3'lük işletmelerin %50'sinin risk analizinde ilgili işçi ve ustabaşlarını sürece dahil ettikleri, % 28,6'sının ise dahil edilmediği görülmektedir.
- Yangın tatbikatı, Uyarı levhaları, acil eylem planı gibi yasal olarak zorunlu olan ve denetimleri yapılan uygulamaların işletmelerin de ortalama %94,5'inde uygulandığı görülürken, takibi zayıf olan ve zorunluluğu olmayan kişisel gürültü, ses, toz, titreşim, aydınlık ölçümleri ve ergonomi çalışmalarının ortalama işletmelerin % 61 civarında olduğu görülmektedir.
- İlginç olan nokta ise yasada net bir şekilde 50 ve üzerinde işçi çalıştıran işletmelerin İş sağlığı ve Güvenliği karar ve uygulamaları konusunda kurul oluşturulması istenirken işletmelerin sadece %85,7' lik kısmının buna uyduğu bunlarında %89,3'ünün periyodik olarak toplandığı görülmektedir.

- İş güvenliği uygulamalarının ve iş güvenliği kültürünün temeli olan ramak kala raporlarının işletmelerin %46,4'ünde tutulduğu ve etkin kullanıldığı görülmektedir.
- Yine işletmelerin %85,7'si iş sağlığı ve güvenliği konusunda bir politikaya sahipken, %82.1'i bu konuda hedefler koymaktadır.
- Son olarak, işletmelerin kuruluşundan anketin yapıldığı güne kadar, % 82,1'inde 0-19 arasında iş kazası yaşanmışken, % 14,3' ünde 49 ve üstünde kaza yaşanmıştır, %3,6'sı ise bu soruyu cevaplamamıştır.

Yaşanan iş kaza sayıları ile risk analizleri karşılaştırıldığında şu tablo ile karşılaşılmaktadır:

**Tablo 22: İş kazaları&Risk Analizi Karşılaştırma Tablosu**

			Risk Analizi		Toplam
			Evet	Hayır	
İş Kazaları	0-19	% kaza	80,0%	20,0%	100,0%
		% risk analizi	88,9%	66,7%	83,3%
		% Toplam	66,7%	16,7%	83,3%
	49 ve üstü	% kaza	50,0%	50,0%	100,0%
		% risk analizi	11,1%	33,3%	16,7%
		% Toplam	8,3%	8,3%	16,7%
Toplam		% kaza	75,0%	25,0%	100,0%
		% risk analizi	100,0%	100,0%	100,0%
		% Toplam	75,0%	25,0%	100,0%

Risk analizinin yapıldığı işletmelerin % 80'inde 0-19 arasında iş kazası yaşanırken, 49 ve üstünde iş kazası yaşanan işletmelerin %50'sinde risk analizi yapıldığı gözlemlenmektedir. Toplamda uygulamanın yapıldığı işletmelerin %75'inde risk analizi uygulanırken %54,6'sında ramak kala raporlarının kullanılmaması risk analizlerinin etkinliği ve güncelliği konusunda soru işaretleri oluşturmaktadır. Ramak kala raporlarının ise iş güvenliğini çok önemseyen ve bir örgütsel davranış haline getirebilen işletmelerde uygulandığı ifade edilirse yanlış olmaz.

Çalışma boyunca Düzce ilinde bulunan 50 ve üzerinde işçi çalıştıran 102 işletmeye de gidilmiştir. Anket uygulamasını kabul etmeyen bazı firmaların

yöneticilerinin örgüt kültürü kavramını bilmemesi, özellikle teksti sektöründeki çoğu işletmenin iş sağlığı ve güvenliği uzmanı çalıştırmamakla birlikte içlerinden bazılarının yasal zorunluluktan haberdar olmaması iş güvenliği kültürünün makro boyutta da eksik kaldığını göstermektedir. Diğer yandan anketin uygulandığı firmalardan elde edilen bilgiler Hofstede'nin Türkiye analizini doğrular nitelikte çıkmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin boyutlar belirgin olsa da bu boyutların işletmelerde zayıf olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Bilgi toplumu olma sürecinde insani kalkınma açısından artan bir öneme sahip olan hızla önem kazanan iş sağlığı ve güvenliğinin işletmelerde verimliliği etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu kabul görmeye başlamıştır. İşletmelerde yaşanan iş kazaları sadece ölüm ve yaralanmalarla yüksek maliyetlere yol açmamakta ayrıca, güvensiz çalışma koşullarından kaynaklı motivasyon düşüklüğü, makinelerin ya da tesisin zarar görmesi, üretimin aksaması, kayıp işgünleri, v.b. de görünmeyen yüksek maliyetlere neden olmaktadır.

İşyerinde bir iş kazası veya meslek hastalığı ile sonuçlanan bir durum ortaya çıktığında, iş kazası veya meslek hastalığı geçirenlerin yaralanması, sakatlanması sonucu tıbbi müdahale gerekmekte ya da işçi veya işçiler kaybedilmektedir. Böyle bir durum karşısında iş kazası veya meslek hastalıklarının mevcut yasalara göre incelenmesinde idari para cezası, maddi ve manevi tazminat davalarına varan sonuçlara neden olabilmektedir.

Sağlık insan faktörünün üretim sürecinde verimliliğini ve niteliğini belirleyen eğitim kadar önemli bir insan sermayesi unsuru olarak kabul edilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği; çalışanların, üretim faaliyetleri sırasında, işyerinde tehlikelere maruz kalmamaları için gerekli tüm önlemlerin alınması ve olası tehlikelere karşı maddi ve manevi zararlardan korunmaları için yapılan çok yönlü ve sistemli çalışmalardır. İş kazaları ve meslek hastalıkları dolayısıyla meydana gelen zararın büyüklüğü, işyerindeki yöneticilerin tehlikeleri belirlememesi ve kontrol edilebilecek riskleri önceden tespit edememesi halinde tamamen şansa kalmıştır.

İngiltere İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu (HSE) yıllarca iş sağlığı ve güvenliği ile karlılık arasında bir bağlantı olduğunu savunmuştur. İşletmeler, kazaların gerçek maliyetini belirleyemediği ve bu bilince sahip olmadıkları sürece kazaları azaltmak veya kazaların önüne geçmek olanaklı değildir. Söz konusu bilinci oluşturmak davranışları değiştirmekten geçmektedir.

Günümüzde artık çalışanların güvenli davranışlara yönlendirilmesiyle iş kazalarının önüne geçilmek istenmekte bu da işletmenin iş güvenliği üzerine oluşturacağı kültürel yapı ile sağlanabilmektedir. İşletme kültürü iş güvenliği

kültürünü etkilemekte, iş güvenliği kültürü iş güvenliği politikalarını belirlemekte, politikalar işletmelerin hedeflerini ve uygulamalarını oluşturmakta, hedef ve uygulamalarda çalışanların davranışlarını şekillendirmektedir. Ancak çalışanların davranışlarını etkilemek onların tutumlarını etkilemekten, tutumları etkilemekte değer yargılarına hitap etmekten geçmektedir.

Çalışmanın bulgularına göre, işletmelerde çalışanların değer yargılarından "dişillik" ve "belirsizlikten kaçınma"nın baskın olduğu görülmektedir. Dişillik ile belirsizlikten kaçınma değerlerinin ise örgüt kültürünün vizyonun paylaşılma derecesini yani örgüt hedeflerinin benimsenmesini, güven ortamının oluşmasını, iletişim sisteminin etkinliğini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Ferda Erdem'in 1998 yılında Türkiye'de Hofstede'in hermes anketini kullanarak yaptığı çalışmada da benzer bir şekilde dişillik ve belirsizlikten kaçınma değerlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Yine 1969-73 yılları arasında yapılan araştırmaya göre bu değerlerde artış görülmektedir.

İş kazalarının önlenmesinde oluşturulacak uygulamalarda çalışanların sürece katılması, fikirlerinin alınması yani ilgili kişilerin risk analizlerine katılımı, önleyici faaliyetlere ağırlık verilmesi, iş güvenliği uygulamaları için ekip kurulması ve etkin çalışması önemli noktalar olup, düzce ilinde 50 ve üzerinde işçi çalıştıran işletmelerin çoğunluğunda bu uygulamalar görülmekte ve dişillik değerlerinin baskın olmasından dolayı bu uygulamaların yapılması ve kabul görmesiyle, bu işletmelerde iş kazalarının 0-19 arasında kaldığı söylenebilir.

Örgütsel değerlerin örgüt kültürünü etkileyen temel faktörlerden biri olduğu ifade edilirken, dolayısıyla iş güvenliği kültürünü ve uygulamalarını da etkileyen bir faktör olduğu ifade edilebilir. İş kazaları güvenli davranış ve güvenli koşullar ile sağlanabilir, bu doğru iş güvenliği uygulamaları anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, ilgili çalışanların katılımıyla yapılan ve güncellenen risk analizleri, periyodik olarak toplanan kurullar, işin sağlığı ve güvenliği için yapılan gürültü, aydınlık, toz ölçümleri gibi çalışmalar, sadece iş kazalarının değil ramak kalaların da kayıt altına alınarak düzeltici ve önleyici faaliyetlerde kullanılması demektir. Bu uygulamaların belirli bir politika, hedef çerçevesinde yürütülmesi ve tekrar edebilecek düzeyde istikrarın sağlanması ise iş güvenliği kültürünün oluşturulması

sağlar. Bu uygulamaların etkin olması için benimsenmesi, benimsenmesi içinse uygulayacak kişilerin tutum ve değerlerine uygun düşmesi gerekir. Örneğin erillik değerlerinin hakim olduğu bir grupta öneri-teşvik sisteminin çalışması için maddi menfaatlerin beslenmesi gerekir. Aynı zamanda değerler, bireysel değerlerin yüksek olduğu işletmelerde çalışanların risk alma derecelerinin yüksek olması gibi yöneticiler için kılavuz görevi görmektedir.

Tunç Demirbilek'in tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yaptığı araştırmada, göreceli olarak düşük iş kazası oranlarına sahip işletmelerin, iş güvenliğinin üretim sistemlerinin tamamlayıcı bir parçası olduğunu ve işletme toplantıları ile üretim sistemlerinin tamamlayıcı bir parçası olduğunu kabul ettikleri görülmektedir. Çalışmanın teorik kısmında da vurgulandığı gibi risk analizi, iş güvenliği politikası gibi işletme yönetiminin çevresel ve davranışsal koşulları olumlu yönde yönlendirmeye çalışan işletmelerde iş kazalarının düşük olduğu gözlenmiştir. Yine Dominic Cooper'ın güvenli davranışlar üzerine yaptığı çalışmasında belirttiği gibi davranışların güvenli davranışlara doğru değiştirilmesi yaşanan iş kazalarını azaltmaktadır.

Dünya'da bilgi toplumu olmanın ve küreselleşmenin yayılması, işletmeler açısından giderek rekabeti arttıran bir faktördür. Bu durum insan odaklı yönetim stratejilerini benimseyen bir örgüt kültürü gereksinimini ve kültürel değişimi zorunlu gören bir işletme yapısını gündeme getirmektedir. İşletmeler örgüt kültürünü güçlendirmek için kurumsal olarak ve çalışanlar tarafından hissedilen örgütsel değerleri anlamaya çalışmalı ve bu değerleri örgütün kültürünü güçlendirmek ve bunu iş güvenliği kültürü ve uygulamalarına yansıtma için işletmenin başarısında olumlu etki edecek şekilde kullanmalıdır.

Örgüt kültürü faktörlerinden vizyonun paylaşılma derecesi aynı zamanda paralel olarak, belirlenmiş iş güvenliği politikalarının paylaşılma derecesini de gösterebilir. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde vizyonun paylaşılma derecesinin çok net olmadığı görülmekle birlikte katılımcı yönetimin, daha düşük hiyerarşik mesafenin, vizyonun yazılı, net ve anlaşılır olması paylaşılma derecesini arttırmaktadır. O halde, belirlenen iş güvenliği politika ve hedeflerinin katılımcı kararlarla belirlenmesi gerekir. Çalışanların sorunları, tehlike ve riskleri, daha hızlı



ve doğrudan üstlerine bildirebildikleri bir yapılanma oluşturmak gerekir. Belirlenen politika ve hedeflerin açık ve net olması, çalışanlarla yazılı bir şekilde paylaşmak etkinliğini arttıracaktır. Katılımcılığın önemi dışıl değerlere sahip örgütlerde ön plana çıkmaktadır. Bir örgütte iş güvenliğini sağlamak adına, doğrudan emirlerin yerine yapılması gereken güvenli davranışların açıklanması ve hatta bu güvenli davranışların ne olması gerektiğinin ilgili kişilerce belirlenmesi iş güvenliğinin amaçlarının yerine getirmekte etkin bir fayda sağlayacaktır. Bu kapsamda çalışanların süreçlere katılım göstermesinde önemli bir etkende örgüte olan güvendir. Yine dışıl ve belirsizlikten kaçınma değerlerinin baskın olduğu örgütlerde, uygun uygulamaların yapılması yani, iş güvencesinin hissettirilmesi, yapılacak iş üzerinde stres oluşturulmaması, yine iletişimin ve işlerin yazılı yapılması örgütsel güveni arttıracaktır. Örneğin ramak kala raporlarının tutulması, düzeltici ve önleyici faaliyetlerin kayıt altına alınması ve bunların çözümlerinin en kısa zamanda, çalışanlarında hissedeceği şekilde, uygulanması güveni arttıracaktır. Güvenin artması örgütsel iletişimi kuvvetlendirecek, çalışanların daha katılımcı olmasını ve özellikle üstleriyle daha rahat iletişim kurmalarını sağlayacaktır. Yine araştırma bulguları, dışıl ve belirsizlikten kaçınma değerlerine yönelik uygulamaların örgüt içi iletişimi arttırdığı görülmektedir. Bu durum, işletmede içerisindeki ramak kalaların ortaya çıkmasında etkili olacaktır. Ramak kala raporları risk analizleri ve iş güvenliği hedeflerinin belirlenmesi açısından hayati önem taşımaktadır.

Etkin bir iş güvenliği demek, mümkün olan en iş kazasının yaşanması demektir. En az iş kazasının yaşanması için güvenli davranışlar ve güvenli çevre koşulları çok önemlidir. Bu durumun oluşturulması için en önemli araçlar, risk analizleri, iş güvenliği hedefleri ve bunların gerçekleştirilebilmesi adına strateji ağının kurulması ve ramak kalalar ile düzeltici/önleyici faaliyetlerin etkin takibi ve uygulamasıdır. Düzeltici/önleyici faaliyetlerin etkinliğini aslında oluşturulan çözüm önerileri gösterir. Risk analizinin etkinliğini ise risk analizi sonucu riskin ortadan ne kadar etkin kaldırıldığı gösterir. Aslında bunların hepsi birer sorun çözmedir. Sorunların çözümünde ekibin yaratıcılığı ve yenilikçiliği önemli bir etkidir. Araştırma bulguları güç mesafesinin zayıflamasının, yani hiyerarşik mesafe kısılması, ekip odaklı çalışmaların artması ve emir komuta zinciri yerine katılımcı yönetimin, yaratıcılık ve yenilikçiliği arttırdığını göstermiştir.

İş güvenliğinin sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için iş güvenliği politikalarının ve hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi önem teşkil etmektedir. Çalışanların bu yönde güdülenmesi ve sürekli motive edilmesi uygulamaların daha çabuk ve kalıcı şekilde benimsenmesini sağlayacaktır. Bu noktada ödül ve teşvik sisteminin kurulması sürdürülebilirlik için önemlidir. Araştırma bulgularına göre, eril değerlerin ödül ve teşvik sisteminin etkinliğini arttırdığı görülmektedir. Yani, iş güvenliği hedeflerini yerine getiren, ramak kala raporlarını etkin ve doğru bildiren, risklere etkin çözüm önerileri getiren ekiplere yada kişilere maddi teşvik verilmesi iş güvenliğinin benimsenmesi ve sürdürülebilir olması yönünde olumlu katkılar sağlayacaktır.

Sonuç olarak, dişil ve belirsizlikten kaçınma değerlerinin desteklendiği ve buna yönelik politikaların belirlendiği, buna karşın güç mesafesinin zayıflatıldığı örgütlerde örgüt kültürü unsurlarının olumlu yönde güçlendiği ve iş güvenliği politikaları ile uygulamalarının yasal mevzuatında istediği yönde etkinleştiği görülmektedir. Bu doğrultuda iş güvenliği bir yaptırımdan çok, kültür olmaktadır.

Örgüt kültürü ile toplumsal kültür arasında ilişki vardır. Çevresel şartlar yöneticileri politika ve uygulamalarda ne kadar değişikliğe zorlasa da, toplumsal değerlerle çakıştığı noktada direnç oluşmaktadır. Bu nedenle işletmelerin değişim konusunda istikrarlı ve dirayetli olması çok önemlidir. İş kazalarının önlenmesi için risk analizi gibi çevresel koşulların değerlendirilmesi ve kontrol altında tutulması kadar iş güvenliği politikaları ile çalışanların davranışlarına genel bir çatı çizilmesi de önemlidir. İşletmelerin çalışanlarını güvenli davranmaya yöneltmesi için tutum ve değerlerine etki etmesi gerekmektedir. Bu nedenle ilk önce işletmedeki çalışanların değerlerinin analizi önemlidir. Araştırmada da olduğu gibi dişil değerlerin yüksek olduğu örgütlerde katılımcılık ve kararların paylaşılması ön plana çıkmalıdır. Yasal mevzuatta da belirtildiği gibi iş güvenliği hakkında alınan kararlara, risk analizlerine çalışanların katılımı sağlanmalıdır. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde ise yapılan işler standardize edilmeli ve önceden belirlenmiş net talimatlara dayandırılmalıdır. Aynı şekilde bu talimatlar net iş güvenliği kurallarını da içermelidir. Yine iş güvenliği açısından yapılan işte çalışandan beklenen net bir şekilde belirlenmeli ve çalışanla paylaşılmalıdır. Sonuç olarak, iş güvenliği konusunda işletmeleri gerekli önlemleri ve değişim kararlarını almak için eyleme

zorlayan yasal gereklilikler olduğu gör÷lmektedir. Gelişmekte olan toplumlarda Örgüt kültürünün bir alt kümesi olarak iş güvenliği kültürünün oluşması adına yasal zorlayıcılık önemli bir katalizör olmasına karşın uygulamaların yüzeysel kalmasını sağlamak gibi olumsuz yönü de vardır. Bu nedenle işletmeler tehlikelerin ve risklerin farkında olarak, yöneticilerin ve çalışanların değerlerine göre iş güvenliği politikaları belirlemeli ve uygulamalıdır. Bu sayede örgüt kültürünün alt kümesi olarak iş güvenliği değerleri üzerine bir iş güvenliği kültürü oluşturulabilir. Kültürün ve değerlerin oluşumunun yada değişiminin ne kadar zor olduğu göz önünde bulundurulduğunda, iş güvenliği adına gerekli değer ve tutumların oluşması adına temel iş güvenliği prensiplerinin ilkokuldan itibaren eğitim müfredatına dahil edilmesi en etkin çözüm olacaktır.

## KAYNAKLAR

- AAMODT Michael G., **Applied Industrial/Organizational Psychology**, Thomson Information/Publishing Group, California, 1991.
- AKBABA Atilla, (Edgar H. Schein) **Örgütsel Kültür**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Sayı:3, 2002, s. 1-26.
- AYDEMİR Muzaffer ve M. Kemal Demirci, **İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri**, Gazi Kitabevi Tic.Ltd.Şti., Ankara. 2006.
- BALCI Ali, **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**, Pegem Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2003.
- Battal Ayhan, **Örgütsel Değerlerin Örgüt Kültürü Öğeleri Üzerine Etkisi**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 2007.
- BEYER J., H.M. Trice, **Corporate Culture: The Culture of Work Organizations**, Prentice-Hall, 1993.
- BOZKURT Tülay, **İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar**, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Kitabı, Türk Psikologlar Derneği, 2. Baskı, Ankara, 2001, ss. 83-84.
- BUDAK Gülay ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 5. baskı, İzmir, 2004.
- COOPER Dominic, **Behavioral Safety Interventions: A Review Of Process Design Factors**, Professional Safety, February 2009, s. 36-45.
- COOPER Dominic, **Safety Culture: A Model for Understanding & Quantifying a Difficult Concept**, www.asse.org, Haziran 2002, s. 30-36.
- COOPER Dominic, **Treating Safety As A Value, Professional Safety**, Vol:46-2; ABI/INFORM Global , Feb 2001, s. 17-21.
- COOPER M. Dominic, **Improving Safety Culture: A Practical Guide**, John Wiley&Sons, Chichester, 1998.

- ÇAĞLAR İrfan, **Yönetim Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma**, G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:3, 2001, s. 125-148.
- DEAL Terrence E. ve M.K. Key, **Kurum İçi Halkla İlişkiler:Kutlamalar, Ritüeller, Törenler, Ödüller**, Çev: Özgür Emir, MediaCat Yayınları, Ankara, 2001.
- DEMİRBİLEK Tunç, **İş Güvenliği Davranışı: Birey Suçlamasından Aktif İlgilene ve Katılma**, 11. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Kongresi Bildiri Kitabı: Yönetim ve Çalışma Psikolojisi, s. 340-378.
- DEMİRBİLEK Tunç, **İş Güvenliği Kültürü**, Legal Yayıncılık, İzmir, 2005.
- ERDEM Ferda, **İşletme Kültürü**, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1996.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın no:272, İstanbul, 1997.
- ERGÜN Ercan , İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2003.
- ESİN Alp, **Yeni Mevzuatın Işığında İş Sağlığı Ve Güvenliği**, TMMOB Makine Mühendisleri Odası Yayınları, Yayın No:MMO/363/2, Ankara, 2006.
- FRISK C. Sundström, **Kazaların Önlenmesinde İnsan Ögesi**, Çalışma Ortamı Dergisi, Sayı 86, 2006, s. 14-16.
- GENÇ Nurullah, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 2005.
- GIDDENS Anthony, **Sosyoloji**, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000.
- GULDENMUND F.W., **The Nature of Safety Culture: A Review of Theory and Research**, Safety Science, Vol. 34, Issue:1-3, February 2000, s. 215-257.

- HARVEY vd. Aynca bkz., P.D. ANTHONY, "**The Paradox of the Management of Culture or He Who Leads is Lost**", Personel Review, Vol. 19, Issue: 4, 1989, s. 1-17.
- HODGETTS Richard M ve Fred Luthans, **International Managment**, McGraw-Hill, Inc., USA, 1991.
- [http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=%F6rg % Fct&ayn=tam](http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=%F6rg%20%20Fct&ayn=tam)
- <http://www.mess.org.tr/content/web%20hk.pdf>, 10/10/2010.
- <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=de%F0er&ayn=tam>
- <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=say%FDlt%FD&ayn=tam>,
- IVERSON Roderick D. and ERWIN, Peter J. (1997); "Predicting Occupational Injury: The Role of Affectivity", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 70, s.110-134.
- İKADEMİ, 27/07/2010, <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/454-orgutsel-kultur.html>.
- J. BEYER, H.M. Trice, Corporate Culture: The Culture of Work Organizations, Prentice-Hall, 1993.
- KİLİT Rukiye Bengü, **İnsan Değerlerinin Ve Kişilik Özelliklerinin Problem Çözme Yaklaşımıyla İlişkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma** (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2008.
- KOZLU Cem M., **Kurumsal Kültür - Amerika, Japonya, Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Bilkom Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- MURAT Güven ve Banu Açıköz, "**Yöneticilerin örgüt kültürü algılamalarına ilişkin bir analiz: Zonguldak KaraElmas Üniversitesi Örneği**", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı:5, 2007, s. 1-20.
- MUTLU Esin C., **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.

- NÆVESTAD Tor-Olav, **Safety Cultural Preconditions for Organizational Learning in High-Risk Organizations**, Journal of Contingencies and Crisis Management, Volume 16, Number 3, September 2008, s. 154-163.
- OKAY Ayla, **Kurum Kimliği**, MediaCat Kitap Yayınları, 4. baskı, İstanbul, 2003.
- ÖZKILIÇ Özlem, **İş Sağlığı Ve Güvenliği: Yönetim Sistemleri Ve Risk Değerlendirme Metodolojileri**, [http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana\\_id=57](http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=57), 22/11/2010.
- ÖZTÜRK M. Sezai, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
- PASCALE Richard Tanner, Anthony G. Athos, **The Art of Japanese Management: Applicationas for American Executives**, Simon and Shuster, New York, 1981.
- QUINLAN, Michael (1988); **“Psychological and Sociological Approaches to the Study of Occupational Illness: A Critical Review”**, Australian and New Zealand Journal of Sociology, Vol. 24, No: 2, s. 189-201.
- RINGDAHL Lars Harms, **Safety Analysis: Principles and Practice in Occupational Safety**, Elsevier Science Publishers Ltd., London, 1993.
- ROBINS Stephen P., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Çev: Sevgi Ayşe Öztürk, Etem Yayınları, 1994, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat ve Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi kitabevi, 3. Baskı, Bursa, 2001.
- SANDE Torvald, **Risk and Decisions**, John Wiley&Sons, Chichester, Risk Industry, 1987.
- SCHEİN Edgar H., **Organizational Culture**, unpublished artical, 1988.
- SUMAN Rao, **Safety Culture and Accident Analysis - A Socio-Management Approach Based On Organizational Safety Social Capital**, Journal of Hazardous Materials, Vol. 142, June 2006, s. 730-740.

- ŞİMŞEK M. Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 4. Baskı, Konya, 1998.
- ŞİŞMAN Mehmet, **Örgütler ve Kültürler**, Pegem Yayıncılık, 2. baskı, Ankara, 2007.
- TRIANDIS Harry C., “**The Many Dimensions of Culture**” **Academy Of Managment Excutive**", Vol.18, No.1, 2004, s. 88-103.
- TRICE H.M. ve J. M. Beyer, **Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials**, **Academy of Management Review**,9(4), 1984, s. 653-669.
- TS 18001: **İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri - Şartlar**, Türk Standartları Enstitüsü, 2008.
- TS/ISO/IEC GUIDE 73: **Risk Yönetimi - Terimler Tarifler**, Türk Standartları Enstitüsü, 2005.
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, 12/06/2010,
- Türk Dil Kurumu, Toplumbilim Terimleri, 17/07/2010,
- Türk Dil Kurumu, Yöntembilim Terimleri Sözlüğü, 17/07/2010,
- UÇAR Tefik Fikret, **Görsel İletişim ve Grafik Tasarım**, İnkılap Yayınları, İstanbul, 2004.
- UYARGİL Cavide, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, A. Oya Özçelik, Ömer Sadullah, Gönen Dünder ve Lale Tüzüner, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2008.
- VOLKWELN Moran, F., **The Culturel Approach To The Formation Of Organizational Climate, Human Relations**, Vol:45, No:1, 1992, s. 35-52.
- VURAL Ayhan, İbrahim Kılıç, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.
- WRIGHTSMAN Lawrence S., **Social Psychology İn The Seventies**, Brooks/Cole Publishing Company, California, 1972.



- YAHYAGİL Mehmet Y., "**Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama**", 28/06/2010, [http://www.yahyamet.net/Denisonun\\_org\\_kult\\_soru\\_formu\\_gecerlilik.pdf](http://www.yahyamet.net/Denisonun_org_kult_soru_formu_gecerlilik.pdf).
- YİĞİT Abdulvahap, **İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı**, Aktüel yayınları, İstanbul, 2005.

# **EKLER**

Bu anket işletmenizde İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları hakkında bilgi toplamak amaçlıdır.

**S1. İşletmenizde toplam kalite yönetimi çalışmaları yapıyor mu?**

Evet  Hayır

**S2. İşletmenizde risk analizi yapıldı mı?**

Evet  Hayır

**S3. Risk analizi yapılırken ilgili ustabaşı ya da çalışanların fikri soruldu mu?**

Evet  Hayır

**S4. İşletme içerisinde uyarı levhaları yeterli mi?**

Evet  Hayır

**S5. İşletmede yangın tatbikatı yapıyor mu?**

Evet  Hayır

**S6. İşletmede kişisel gürültü ölçümü yapıyor mu?**

Evet  Hayır

**S7. İşletmede ses ölçümü yapıyor mu?**

Evet  Hayır

**S8. İşletmede toz ölçümü yapıyor mu?**

Evet  Hayır

**S9. İşletmede titreşim ölçümü yapıyor mu?**

Evet  Hayır

**S10. İşletmede aydınlık ölçümü yapıyor mu?**

Evet  Hayır

**S11. İşletmede ergonomik ölçümler ve değişimler yapıyor mu?**

Evet  Hayır

**S12. İşletmenizde acil durum eylem planı mevcut mu?**

Evet  Hayır

**S13. İşletmenizde Yıl içerisinde İş sağlığı ve güvenliği açısından kaç adet düzeltici faaliyet açıldı?**

0-19  20-29  30-39  40-49  49 ve üstü

**S14. İşletmenizde Yıl içerisinde İş sağlığı ve güvenliği açısından kaç adet önleyici faaliyet açıldı?**

0-19  20-29  30-39  40-49  49 ve üstü

**S15. İşletmenizde İ.S.İ.G. Kurulu mevcut mu?**

Evet  Hayır

**S16. İ.S.İ.G. kurulu periyodik toplantılarını yapıyor mu?**

Evet  Hayır

**S17. İşletmenizde ramak kala raporları tutuluyor mu?**

Evet  Hayır

**S17-A. Tutuluyorsa İ.S.G.\* yönetimi için kullanılıyor mu?**

Evet  Hayır

**S18. İşletmenizde belirlenmiş İ.S.G politikası mevcut mu?**

Evet  Hayır

**S19. İşletmenizde İ.S.G. için belirlenmiş hedefler mevcut mu?**

Evet  Hayır

**S20. Bugüne kadar işletmenizde kaç adet iş kazası meydana geldi?**

0-19  20-29  30-39  40-49  49 ve üstü

\*İ.S.G. : İş sağlığı ve güvenliği anlamına gelmektedir.

Değerli katılımcı,

İş bu anket işletmelerdeki (işletmenizdeki) örgüt kültürünün, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları üzerine olan etkilerini araştırmak için düzenlenmektedir.

Çalışmanın amacına ulaşması sizlerin soruların tümünü doğru olarak cevaplamanızla mümkün olacaktır. Bu nedenle lütfen soruların tümünü cevaplayınız. Anketle toplanan bilgiler, tek tek bireylerle ilgili olarak değil, toplu olarak değerlendirilecek; araştırma dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak; hiçbir kişiye ya da kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle anketlere ad ve soyadınızı lütfen yazmayınız.

Bilim dünyasına desteğiniz ve katılımınız için teşekkürler.

## BÖLÜM I

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen sizin için uygun olan seçeneğinin karşısına (X) koyunuz.

### S1. Kaç yaşındasınız?

18 ve altı  19-26  27-34  35-42  43 ve üstü

### S2. Cinsiyetiniz?

Kadın  Erkek

### S3. Eğitim durumunuz nedir?

Ortaokul Ve Altı  Lise  Üniversite   
Yüksek lisans  Doktora ve üstü

### S4. İş Tecrübeniz?

1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  21 yıl ve üstü

### S5. Bu işletmede çalışma süreniz?

1 yıldan az  1 - 3 yıl arası  4-6 yıl arası  7-9 yıl arası  10 yıldan fazla

## BÖLÜM II

<b>Bu bölümde çalıştığınız işletmede örgütsel değerlere ve iş güvenliğine yönelik düşünceleriniz araştırılmaktadır. Lütfen soruları, aşağıda açıklaması verilen ölçeğe göre, sorunun sağında bulunan 1' den 5' e kadar rakamlardan size en uygun olanını daire içine alarak cevaplandırınız.</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmemizde, astlar üstlerin isteklerini sorgulamaksızın yerine getirir.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizde, alt kademedeki çalışanlar örgüt içinde herhangi bir yetkiye sahip değildirler.	1	2	3	4	5
3. İşletmemizde, yöneticiler önemli ve zor görevler için emrindeki çalışanlara yetki vermezler.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizde, yöneticiler genelde alt kademede çalışanların fikirlerine başvurmazlar.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizde, yöneticiler iş haricinde astlarıyla birlikte vakit geçirmekten kaçınmaktadır.	1	2	3	4	5
6. İşletmemizde, alt kademedeki çalışanlar, yöneticilerinin kararları dışında farklı bir fikirde olmazlar.	1	2	3	4	5
7. İşletmemizde, yöneticiler çoğu kararı çalışanlarına danışmadan almaktadırlar.	1	2	3	4	5
8. İşletmemizde, astlar, üstleriyle anlaşamadıkları takdirde üstlerini sorgularlar.	1	2	3	4	5
9. İşletmemiz, genelde stres ve gerginliğin az olduğu bir firmadır.	1	2	3	4	5
10. İşletmemizde, emekli oluncaya kadar çalışabilirim.	1	2	3	4	5
11. İşletmemizde, işlerin koşulları ve talimatları ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.	1	2	3	4	5
12. İşletmemizde, kurallar asla ihlal edilmez.	1	2	3	4	5
13. İşletmemizde, becerilerimi geliştireceğim eğitim olanakları mevcuttur.	1	2	3	4	5
14. İşletmemizde, teknolojik gelişmeler takip edilir.	1	2	3	4	5
15. İşletmemizde, çalışanlar birbiri ile iyi ilişkiler içerisinde bulunur.	1	2	3	4	5
16. İşletmemizde, çalışma ortamının fiziki şartları yeterlidir. (iyi aydınlatma ve havalandırma, yeterli çalışma sahası v.s.)	1	2	3	4	5
17. İşletmemizde, yönetici konumundaki kişi ile aramda görüş ayrılığı çıktığı zaman bunu rahatlıkla yüzüne söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
18. İşletmemizde, işletmemiz büyük ve prestijli bir firmadır.	1	2	3	4	5
19. İşletmemizde, işletmemizde emekli oluncaya kadar çalışma fırsatı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
20. İşletmemizde ekip çalışması önemlidir.	1	2	3	4	5
21. İşletmemizden elde ettiğim kazanç çok iyidir.	1	2	3	4	5
22. İş dışında özel hayatım için vakit kalmaktadır.	1	2	3	4	5
23. İşletmemizde başarmaktan zevk duyacağım bazı görevler bana verilmektedir.	1	2	3	4	5
24. İşletmemizde bireysel olarak karar verme sorumluluğum vardır.	1	2	3	4	5
25. İşletmemizde, bir grubun diğer üyeleri tarafından kabul görmek önemlidir.	1	2	3	4	5
26. İşletmemizde, çalışanlar genellikle iş dışında bir araya gelmektedir.	1	2	3	4	5
27. İşletmemizde, yeteneklerimi ve yaratıcılığımı kullanabileceğim imkanlar mevcuttur.	1	2	3	4	5

### BÖLÜM III

<b>Bu bölümde çalıştığımız işletmenin örgüt kültürü yapısı araştırılmaktadır. Lütfen soruları, aşağıda açıklaması verilen ölçeğe göre, sorunun sağında bulunan 1' den 5' e kadar rakamlardan size en uygun olanını daire içine alarak cevaplandırınız.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Fikrim yok</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
1. İşletmemizin açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır.	1	2	3	4	5
2. İşletmemizin vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.	1	2	3	4	5
3. İşletme yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki vardır.	1	2	3	4	5
4. İşletme çalışanları arasında sıkı bir dostluk ve karşılıklı güven vardır.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizdeki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir.	1	2	3	4	5
6. İşletmemizde, iş ilgili konularda herkesin kararlara katılımı desteklenmektedir.	1	2	3	4	5
7. Bireysel kararlar sonuç itibarıyla, grup kararlarından daha başarılı olmaktadır.	1	2	3	4	5
8. Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir.	1	2	3	4	5
9. İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından genellikle dikkate alınmaz.	1	2	3	4	5
10. İşimle ilgili acil konularda dahi inisiyatif kullanmama izin verilmez.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine destek verir ve tam bir işbirliği içinde çalışır	1	2	3	4	5
12. İşimi yaparken, diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgilere ulaşmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
13. İşletmemizde her düzeyde çalışanın birbirleriyle her konuda rahatça iletişim sağlayacağı bir ortam mevcuttur.	1	2	3	4	5
14. Çalışanlar işle ilgili problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir.	1	2	3	4	5
15. Çalışanlar özel problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir.	1	2	3	4	5
16. İşletme içinde, işimle ilgili her türlü gelişmeden her zaman haberdar olurum	1	2	3	4	5
17. İşletme içinde, işimi etkileyen her türlü gelişmeden her zaman haberdar olurum.	1	2	3	4	5
18. İşletmemizde işin yapılmasında ödül, cezadan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
19. İşletme çalışanları yeterlilik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
20. İşletmemizde yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir, ödüllendirilir.	1	2	3	4	5
21. Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılamazlar.	1	2	3	4	5
22. İşletmemizde iş ile ilgili yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalar, çeşitli ödüllerle teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5