



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**İŞYERLERİNDE MEVCUT GÜVENLİK
KÜLTÜRÜ OLGUNLUĞU VE GELİŞTİRİLMESİ**

MUSTAFA ALIŞ

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ ANABİLİM DALI

MART 2025



**İŞYERLERİNDE MEVCUT GÜVENLİK KÜLTÜRÜ OLGUNLUĞU VE
GELİŞTİRİLMESİ**

Mustafa ALIŞ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

MART 2025

İŞYERLERİNDE MEVCUT GÜVENLİK KÜLTÜRÜ OLGUNLUĞU VE GELİŞTİRİLMESİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Mustafa ALIŞ

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Mart 2025

ÖZET

Bu çalışma, işyerlerinde güvenlik kültürünün olgunluk seviyesini belirlemeyi ve bu kültürün geliştirilmesine yönelik stratejiler sunmayı amaçlamaktadır. İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi için güvenlik kültürünün benimsenmesi ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Çalışma, işyerlerinde güvenlik kültürünün mevcut durumu, zayıf yönleri ve iyileştirme fırsatlarını analiz ederek, bu kültürün daha ileri seviyelere taşınmasına yönelik unsurları ortaya koymaktadır. Araştırmada Patrick Hudson tarafından geliştirilen Güvenlik Kültürü Olgunluk Modeli kullanılarak 300 Termik Santral çalışanına anket uygulanmıştır. Toplanan veriler, SPSS 26 programı kullanılarak analiz edilerek, araştırma soruları ile aralarındaki ilişki anlamlılık düzeyine göre test edilmiştir. Bu çalışma, güvenlik kültürünü güçlendirecek eğitim, liderlik, çalışan katılımı ve risk yönetimi gibi alanlarda uygulanabilir öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir. Ayrıca, işyerlerinde güvenlik bilincinin artırılması, güvenli davranışların teşvik edilmesi ve iş kazalarının azaltılması amacıyla işverenlere, çalışanlara ve politika yapıcılara rehberlik edecek veriler ve yöntemler sunulmuştur. Çalışma, iş sağlığı ve güvenliği kültürünün olgunlaşması ve işyerlerinde daha güvenli bir çalışma ortamı sağlanması açısından önemli katkılar sunmayı amaçlamaktadır.

Bilim Kodu : 1029.2
Anahtar Kelimeler : Güvenlik Kültürü, Olgunluk, Geliştirme, İş Sağlığı ve Güvenliği
Sayfa Adedi : 104
Danışman : Doç. Dr. Sultan Pınar ÇETİNTEPE

MATURITY AND DEVELOPMENT OF EXISTING SAFETY CULTURE IN
WORKPLACES

(MSc. Thesis)

Mustafa ALIŞ

GAZİ UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL OF HEALTH SCIENCES

March 2025

ABSTRACT

This study aims to determine the maturity level of the present safety culture in workplaces and to present strategies for the development of the level of safety culture in workplaces and to present strategies for the development of to prevent occupational accidents and diseases, a safety culture must be adopted and brought to a sustainable structure. The study analyzes the current status, weaknesses, and improvement opportunities of safety culture in the workplace safety culture. It reveals the elements that can be used to take this culture to higher levels. In the study, a survey will be applied to 300 Thermal Power Plant employees using the Safety Culture Maturity Model developed by Patrick Hudson. The collected data will be analyzed using the SPSS program, and the relationship between them and the research questions will be tested according to the level of significance, and the relationship between them and the research questions will be tested according to the significance of the level. This study aims to develop applicable suggestions in areas such as training, leadership, employee participation, and risk management that will strengthen safety culture. In addition, data and methods that will guide employers, employees, and policymakers will be presented to policymakers will be presented to policy increase safety awareness in workplaces, encourage safe behaviors and reduce occupational accidents. The study aims to make significant contributions in terms of the maturation of occupational health and safety culture and providing a safer working environment in workplaces.

Science Code : 1029.2
Key Words : Safety Culture, Maturity, Development, Occupational Health and Safety
Page Number : 104
Supervisor : Assoc. Prof. Sultan Pınar ÇETİNTEPE

TEŞEKKÜR

Bilimsel bir çalışmanın ortaya çıkmasının yalnızca bireysel bir çaba olmadığını ve güçlü bir Akademik destek ile mümkün olduğunu bir kez daha görmüş oldum. Bu bakımdan tez çalışmamın hazırlanmasında emeği geçen, katkı sağlayan ve destek veren herkese gönülden teşekkürlerimi sunarım. Öncelikle bilgi ve deneyimleriyle tezimin her aşamasında bana rehberlik eden, değerli akademik birikimlerini esirgemeyen ve her zaman var olduğunu hissettiren değerli danışman hocam Doç. Dr. Sultan PINAR ÇETİNTEPE' ye teşekkür ederim. Ayrıca yüksek lisans eğitimi sürecinde derslerime girerek akademik ve çalışma hayatıma büyük katkıları olan çok değerli hocalarım Doç. Dr. Volkan MEDENİ'ye, Prof. Dr. Seçil ÖZKAN'a, Prof. Dr. Fatma Nur BARAN AKSAKAL'a, Doç. Dr. Asiye UĞRAŞ DİKMEN'e, Doç. Dr. Hakan TÜZÜN'e, Dr. Öğr. Üyesi Cansu ÖZBAŞ'a, ve eğitimimin başlangıcındaki Anabilim Dalı Başkanımız Prof. Dr. Mustafa Necmi İLHAN hocama teşekkür ve minnetlerimi sunarım. Son olarak yüksek lisans eğitimi sürecinin tamamında hiçbir desteğini esirgemeyen, fikir teatileriyle yol aldığımız kıymetli eğitim arkadaşım uzman hekim Sezai ÇUBUK beyefendiye teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	7
2.1. Kültür	7
2.2. Örgüt Kültürü	9
2.2.1. Örgüt kültürünün özellikleri.....	10
2.2.2. Örgüt kültürünün öğeleri.....	11
2.2.3. Örgüt kültürünün fonksiyonları	13
2.2.4. Baskın, alt, güçlü ve zayıf kültürler	16
2.2.5. Örgüt kültürünün boyutları	17
2.2.6. Örgüt kültürü yaklaşımları ve modeller	18
2.3. Güvenlik Kültürü	28
2.3.1. Güvenlik kültürünün boyutları.....	31
2.3.2. Güvenlik kültürü modelleri	32
2.3.3. İyi güvenlik kültürü.....	54
2.3.4. Güvenlik kültürünün ölçümü	58
2.3.5. Güvenlik kültürünün alt kültürleri	59
2.4. Kültür - Örgüt Kültürü - Güvenlik Kültürü İlişkisi.....	60
2.5. Örgüt İklimi ve Güvenlik İklimi	61

	Sayfa
2.5.1. Örgüt iklimi.....	62
2.5.2. Güvenlik iklimi	62
2.6. Güvenlik Kültürünün Örgütsel Çıktılarla İlişkisi.....	64
2.7. İş Güvenliği Kültürü ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	64
3. YÖNTEM.....	71
3.1. Araştırmaların Metodu	71
3.2. Çalışma Grubu	72
3.3. Verilerin Toplanması	72
3.4. Verilerin Analizi.....	74
4. BULGULAR	77
4.1. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Demografik Tanımlayıcı Özellikleri.....	77
4.2. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Değişimi	78
4.3. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Çalışma Süresine Göre Değişimi	78
4.4. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Son 1 Yıl İçinde İSG Eğitimi Alma Durumuna Göre Değişimi	80
4.5. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Daha Önce İş Kazası Geçirme Durumuna Göre Değişimi	81
4.6. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Daha Önce Ramak Kala Yaşama Durumuna Göre Değişimi	81
4.7. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre Değişimi	82
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	85
5.1. Tartışma.....	85
5.2. Sonuç ve Öneriler.....	87
KAYNAKLAR	91
EKLER.....	97
EK-1. Etik Komisyon İzin Belgesi	98

Sayfa

EK-2. İSG Kùltür Ölçeği (Anket)	100
ÖZGEÇMİŞ	104

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Örgüt kültürü ile ilgili yazarların sınıflandırmaları	13
Çizelge 2.2. Hofstede'nin kültürünün boyutları ve örnekler	19
Çizelge 2.3. Bağımlı, bağımsız ve karşılıklı bağımlı kültürlerin karşılaştırılması	34
Çizelge 2.4. Westrum'un kültür tipolojisi	44
Çizelge 2.5. Güvenlik kültürü seviyelerinin örgütsel açılardan tanımlanması	47
Çizelge 2.6. Simard'ın güvenlik kültürü tipolojileri	50
Çizelge 2.7. Diğer sektörlerde güvenlik kültürü üzerine yapılan çalışmalar	69
Çizelge 4.1. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin demografik tanımlayıcı özellikleri	77
Çizelge 4.2. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin çocuk sahibi olma durumuna göre değişimi	78
Çizelge 4.3. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin çalışma süresine göre değişimi ..	79
Çizelge 4.4. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin son 1 yıl içinde İSG eğitimi alma durumuna göre değişimi	80
Çizelge 4.5. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin daha önce iş kazası geçirme durumuna göre değişimi	81
Çizelge 4.6. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin daha önce ramak kala yaşama durumuna göre değişimi	82
Çizelge 4.7. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin yaş gruplarına göre değişimi	82

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Farklı derinlik düzeylerinde kültürün tezahürleri	9
Şekil 2.2. Schien'in "soğan" örgüt kültürü modeli ve bir örnek.....	22
Şekil 2.3. Deal ve Kennedy'in kültür sınıflaması	24
Şekil 2.4. Goffee ve Jones'un 2S modeli	25
Şekil 2.5. Harrison ve Handy'nin kültür sınıflaması	26
Şekil 2.6. Herman'ın buzdağı modeli	27
Şekil 2.7. Trompenaars'ın dört örgüt kültürü tipolojisi	28
Şekil 2.8. Güvenlik kültürü geliştirme aşamaları modeli	35
Şekil 2.9. Bradly eğrisi.....	35
Şekil 2.10. Güvenlik kültürü olgunlaşma modeli	37
Şekil 2.11. Karşılıklı güvenlik kültürü modeli.....	39
Şekil 2.12. Karşılıklı güvenlik kültürü modeli.....	39
Şekil 2.13. Güvenliğe dönük davranışlar mimarisi.....	40
Şekil 2.14. Cümle haritalama modeli.....	41
Şekil 2.15. Berends'in güvenlik kültürü modeli	42
Şekil 2.16. Toplam güvenlik kültürü modeli	43
Şekil 2.17. Sağlık - Güvenlik - Çevre merdiveni.....	46
Şekil 2.18. Güvenlik kültürü güvenlik performansı grafiği.....	47
Şekil 2.19. Patankar ve Sabin'in güvenlik kültürü halleri modeli	51
Şekil 2.20. Bütünleşik güvenlik kültürü modeli	53

1. GİRİŞ

Günümüzde iş sağlığı ve güvenliği, işyerlerinde çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını koruma amacını güden temel bir öncelik haline gelmiştir. Teknolojinin hızla gelişmesi, çalışma koşullarındaki çeşitlenme ve iş güvencesine duyulan artan ihtiyaç, işyerlerindeki güvenlik kültürünün önemini daha belirgin bir hale getirmektedir. Güvenlik kültürü, bir organizasyonun güvenlik konusundaki tutum ve davranışlarının bir bütünü olarak tanımlanabilir ve çalışanların güvenlik algılarını, risk farkındalıklarını ve iş sağlığına yönelik taahhütlerini doğrudan etkileyen bir kavramdır (Çiçek ve Öçal, 2016; Aytan, 2021).

Güvenlik kültürü olgunluğu, bu kültürün organizasyon içerisindeki gelişim seviyesini ifade etmekte olup, çalışanların bireysel sorumluluk anlayışından, yönetimin liderlik yaklaşımlarına kadar geniş bir yelpazede değerlendirilmesi gereken bir yapıdır (Çiftçioğlu, 2012). İş güvenliği, yalnızca yasal bir zorunluluk olarak değil, aynı zamanda işletmelerin verimliliğini ve sürdürülebilirliğini artıran stratejik bir unsur olarak ele alınmaktadır (Cerev ve Köseoğlu, 2018). Bu bağlamda, güvenlik kültürünün mevcut olgunluk seviyesinin belirlenmesi ve geliştirilmesine yönelik stratejilerin geliştirilmesi, hem çalışan refahını artırmakta hem de işyerlerinde güvenli bir çalışma ortamının tesis edilmesini sağlamaktadır.

Bu çalışmada, işyerlerinde mevcut güvenlik kültürünün olgunluk seviyesi ele alınarak, bu kültürün geliştirilmesine yönelik öneriler sunulacaktır. Araştırma, güvenlik kültürü olgusunu teorik bir çerçevede ele almakla birlikte, uygulamada karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirmeyi de amaçlamaktadır. Çalışmanın temel hedefi, güvenlik kültürünü sürdürülebilir bir biçimde iyileştirerek, işyerlerinde güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkıda bulunmaktır. Bu bağlamda, giriş bölümünde ele alınan konular, çalışmanın kapsamını, önemini ve metodolojisini ortaya koymaktadır. Çalışmada, güvenlik kültürünün farklı boyutlarını ve olgunluk seviyelerini inceleyerek, bu alanda farkındalık yaratmayı ve işyerlerinde güvenlik kültürünün gelişimine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Problemi tanımlama

İşyerlerinde güvenlik kültürünün olgunluğu, çalışanların sağlığını ve güvenliğini etkileyen önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Varan, 2022). Ancak, birçok işyerinde güvenlik

kültürü, yalnızca yasal gerekliliklerin yerine getirilmesiyle sınırlı kalmakta ve bu durum, güvenlik risklerini yönetme ve önleme çabalarını zayıflatmaktadır. İş kazaları ve meslek hastalıklarının yüksek oranlarda görülmesi, işyerlerinde güvenlik kültürünün olgunlaşmadığını ve geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Kılıkş, 2018).

Güvenlik kültürünün düşük seviyede olduğu işyerlerinde, çalışanlar arasında güvenli davranışların yaygınlaştırılmasında yetersizlikler gözlemlenmektedir. Yönetim tarafından güvenlik liderliğinin eksikliği, çalışanların risk algılarındaki farklılıklar ve güvenlik politikalarının uygulanmasındaki tutarsızlıklar, güvenlik kültürünün olgunlaşmasını engelleyen temel faktörler arasında yer almaktadır (Yurtseven, 2021). Ayrıca, işyerlerinde güvenlik eğitimlerinin yüzeysel kalması ve güvenliğin iş süreçlerine entegre edilmemesi, güvenlik bilincinin yaygınlaşmasını güçleştirmektedir (Akıllı ve Aydoğdu, 2013). Literatürde güvenlik kültürünün olgunluk düzeyini değerlendiren çalışmaların sınırlı sayıda olması, bu alanda kapsamlı bir analizin eksikliğini göstermektedir (Osman vd., 2020). Özellikle, farklı sektörlerdeki işyerlerinde güvenlik kültürü olgunluğunun mevcut durumunun tespiti ve bu kültürün sürdürülebilir şekilde geliştirilmesine yönelik stratejiler eksik kalmaktadır.

Amaç

Bu çalışmanın temel amacı, işyerlerindeki mevcut güvenlik kültürünün olgunluk seviyesini tespit ederek, bu kültürün geliştirilmesine yönelik etkili stratejiler sunmaktır. İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi için güvenlik kültürünün işyeri genelinde benimsenmesi ve sürdürülebilir bir yapıya dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışmada güvenlik kültürünün mevcut durumu, zayıf yönleri ve iyileştirme fırsatları detaylı bir şekilde analiz edilmiştir.

Çalışma, güvenlik kültürünün olgunluk seviyesini belirlemeye yönelik bir değerlendirme modeli sunarak, işyerlerinde bu kültürün daha ileri seviyelere taşınması için gereken unsurları ortaya koymayı hedeflemektedir. Bunun yanı sıra, güvenlik kültürünü güçlendirecek eğitim, liderlik, çalışan katılımı ve risk yönetimi gibi alanlarda uygulanabilir öneriler geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Çalışma, hem literatür hem de saha çalışmaları ışığında güvenlik kültürüne ilişkin bütüncül bir yaklaşım sunarak, işverenlere, çalışanlara ve politika yapıcılara rehberlik edecek veriler ve yöntemler sağlamayı amaçlamaktadır. Böylece, işyerlerinde güvenlik bilincinin artırılması, güvenli davranışların teşvik edilmesi ve sonuç olarak iş kazalarının azaltılması yönünde katkı sunulması hedeflenmektedir.

Önem

İşyerlerinde güvenlik kültürünün olgunluğu, çalışanların sağlık ve güvenliğini doğrudan etkileyen bir faktör olarak, sürdürülebilir iş yönetiminin temel taşlarından birini oluşturmaktadır (Kılıç, 2012). İş kazalarının ve meslek hastalıklarının yüksek maliyetleri, yalnızca ekonomik sonuçlar doğurmakla kalmamakta, aynı zamanda çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluşunu da olumsuz etkilemektedir (Gürsoy ve Topçu, 2020). Bu durum, güvenlik kültürünün geliştirilmesinin, yalnızca işyerlerinin değil, toplumun genel refahı açısından da büyük önem taşıdığını göstermektedir (Yavuzel ve İpçioğlu, 2021).

Güvenlik kültürü olgunluğunun işyerlerinde düşük seviyelerde olması, kazaların önlenemez olduğu durumlarda bile ciddi kayıplara yol açabilmektedir. Etkili bir güvenlik kültürünün geliştirilmesi, yalnızca iş kazalarını önlemekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda çalışanların moralini, bağlılığını ve iş verimliliğini artırarak işletmelerin genel performansını iyileştirmektedir (Zohar, 2010). Bu bağlamda, güvenlik kültürünün mevcut durumunun anlaşılması ve iyileştirilmesi, işyerlerinde güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmanın ön koşuludur (Çol, 2019).

Ayrıca, bu çalışma, güvenlik kültürü olgunluğunu ölçmeye yönelik araçlar ve yöntemler sunarak, hem akademik alanda hem de pratik uygulamalarda katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu kapsamda geliştirilecek stratejiler, farklı sektörlerdeki işletmelerin güvenlik standartlarını yükseltmelerine yardımcı olacak ve iş sağlığı ve güvenliği alanında sürdürülebilir gelişim sağlayacaktır. Bu yönüyle, araştırmanın bulguları ve önerileri, yalnızca mevcut sorunların çözümüne katkı sunmakla kalmayacak, aynı zamanda gelecekteki güvenlik uygulamalarının temellerini de oluşturacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın işyerlerinde güvenlik kültürünü geliştirme çabalarına sağlayacağı katkılar, hem bireylerin yaşam kalitesinin korunması hem de işletmelerin topluma olan sorumluluklarını yerine getirmesi açısından hayati bir öneme sahiptir.

Problem cümlesi

İşyerlerinde güvenlik kültürünün mevcut olgunluk seviyesi yeterince belirlenememekte ve bu kültürün sürdürülebilir bir şekilde geliştirilmesine yönelik stratejik yaklaşımlar yetersiz kalmaktadır.

Varsayımlar

- İşyerlerinde güvenlik kültürü olgunluk seviyesi, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır.
- Güvenlik kültürünün mevcut durumunu değerlendirmek ve geliştirmek için kullanılan yöntemler, işyerindeki risk yönetimi süreçlerini ve güvenlik davranışlarını doğrudan etkileyebilmektedir.
- İşyerlerinde yönetimin liderlik yaklaşımı, çalışanların güvenlik algısı ve davranışları üzerinde belirleyici bir etkidir.
- Güvenlik kültürünü geliştirmek için uygulanacak stratejiler, çalışanların katılımı ve farkındalığı artırıldığında daha etkili sonuçlar verecektir.
- Güvenlik eğitimlerinin düzenli ve kapsamlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, güvenlik kültürünün olgunluk seviyesini yükseltebilecek önemli bir faktördür.
- İşyerlerinde güvenlik kültürü olgunluğu, yalnızca bireysel tutum ve davranışlarla sınırlı kalmayıp, kurumsal politikalar, iletişim mekanizmaları ve teknik altyapı gibi birçok faktörden etkilenmektedir.
- İşyerlerinde güvenlik kültürünün olgunlaşması, yalnızca iş kazalarını ve meslek hastalıklarını azaltmakla kalmayacak, aynı zamanda işletmelerin verimliliğini ve çalışan memnuniyetini de artıracaktır.
- İşyerlerinde güvenlik kültürünün geliştirilmesine yönelik yapılan yatırımlar, uzun vadede maliyetleri azaltarak işletmelere ekonomik fayda sağlayacaktır.

Bu varsayımlar doğrultusunda çalışmanın, işyerlerindeki mevcut güvenlik kültürünü analiz etmeye ve geliştirilmesine yönelik somut öneriler sunmaya katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Sınırlılıklar

- Çalışmada güvenlik kültürü olgunluğu belirli sektörlerdeki işyerleri ile sınırlı tutulmuş olup, tüm sektörlerle genellenebilir sonuçlar çıkarılması mümkün olmayabilir.
- Araştırmada kullanılan anket ve görüşme yöntemleri, katılımcıların algılarına dayanmakta olup, bireylerin öznelliği nedeniyle yanıtların objektifliği sınırlı kalabilir.
- Araştırmanın belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi, güvenlik kültüründeki değişimlerin uzun vadeli etkilerini incelemeyi sınırlayabilir.
- Çalışma, belirli bir bölge veya ülke sınırları içinde gerçekleştirilmiş olup, farklı coğrafyalardaki işyerlerinin güvenlik kültürü uygulamaları dikkate alınmamış olabilir.
- Literatürde güvenlik kültürü olgunluğu ile ilgili sınırlı sayıda mevcut çalışmanın bulunması, teorik çerçevenin kapsamını daraltabilir.
- Her işyerinin güvenlik kültürü üzerinde etkili olan faktörler farklılık gösterebileceğinden, bulgular tüm işyerlerine doğrudan uygulanamayabilir.
- Güvenlik kültürü geliştirme süreçlerinin başarısı, işyeri yönetiminin aktif katılım ve desteğine bağlıdır. Bu desteğin sınırlı olduğu durumlarda önerilen stratejiler beklenen etkiyi göstermeyebilir.
- Araştırmaya katılan çalışan ve yöneticilerin sınırlı sayıda olması, elde edilen verilerin temsil gücünü etkileyebilir.

Bu sınırlılıklar çerçevesinde araştırma, mevcut koşullara uygun çözümler sunmayı hedeflemekle birlikte, gelecekte yapılacak daha kapsamlı çalışmalar için temel bir referans oluşturmayı amaçlamaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Kültür

Kültür kavramı, tarih, sosyoloji, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe ve iletişim gibi birçok farklı disiplin tarafından incelenmiş olup, tanımlanması oldukça zor bir kavramdır. “Cultura” kelimesinden türeyen ve başlangıçta tarımla ilişkilendirilen kültür, 19. yüzyılda anlamını genişleterek “öğrenilen, korunan ve eğitim yoluyla yeni nesillere aktarılan bir bütünlük” olarak tanımlanmaktadır (Oğuz, 2011). Bu bütünlük, tarih boyunca birikmiş bilgi ve deneyimlerin sürekliliği ve gelişimiyle açıklanmaktadır. Kültür, geçmişle bağ kuran, sembollere dayanan ve davranışların hem bir sonucu hem de yaratıcısı olan bir yapıyı temsil etmektedir. Tarımdan ticarete, teknolojiye sanata ve eğitime kadar hayatın her alanında etkili olmaktadır. Antropolojik bakış açısıyla bir etnik gruba, sosyolojik açıdan bir ulusu ve yönetim biliminde bir örgütü ifade etmektedir. Batı toplumlarında ise kültür, medeniyet ve zihinsel gelişim anlamında kullanılmaktadır (Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M. (2010).

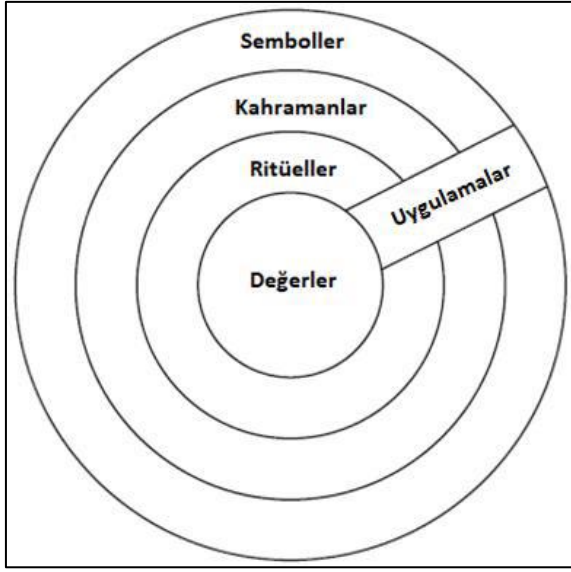
Edgar Schein, kültürü, liderlik davranışlarıyla biçimlenip sürekli var olan dinamik bir olgu ve aynı zamanda davranışları yönlendiren veya sınırlandıran kurallar, rutinler ve normlardan oluşan bir yapı olarak tanımlamaktadır (Schein, 2004). Hofstede’ye göre ise kültür, bir grup ya da insan kategorisinin üyelerini diğerlerinden ayıran zihinsel bir kolektif programlamadır. Kültürün özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Hofstede’den akt. Tutar, 2014):

- Öğrenilmekte ve öğretilmektedir: Kültür biyolojik bir miras olmayıp, sosyal çevreler aracılığıyla kazanılmaktadır. Bu sayede bireylere ve topluluklara rehberlik etmektedir.
- Toplumsal bir yapıya sahiptir: Kültür, zaman içinde nesilden nesle aktarılmakta ve topluluklar arasında ortak bir bağ oluşturmaktadır. Sosyal baskılar, bu bağların korunmasına katkı sağlamaktadır.
- Soyut bir nitelik taşımaktadır: Belirli kurallar barındırmakla birlikte, bireyler bu kuralların farkında olmayabilir ve zaman zaman bu kuralları ihlal edebilmektedir.
- Değişime açık ve uyarlanabilir durumdadır: Kültür, coğrafi koşullar, komşu kültürler ve bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda değişim göstermektedir.
- Bütünleştirici bir yapıya sahiptir: Sürekli bir bütünlük yaratmaya çalışsa da yeni bireylerin katılımıyla bu bütünlük hiçbir zaman tam anlamıyla gerçekleşmemektedir.

- Tarihsel bir sürekliliğe sahiptir: Geçmişte, günümüzde ve gelecekte var olan, toplumla birlikte yaşamını sürdüren bir olgudur.
- Tatmin sağlayıcı bir işlev görmektedir: Kültür, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir yapı sunmaktadır.
- İşlevseldir: Beklenen rollerini yerine getirme özelliğine sahiptir.
- Yayılmacıdır: Kültürler birbirleriyle etkileşim halinde olup, birbirlerini etkileyebilmekte ya da yer değiştirebilmektedir.
- Görecelidir: Toplumdan topluma değişiklik gösteren unsurlar barındırmaktadır.
- Semboliktir: Gözlemlenebilir unsurlardan oluşmaktadır.
- Evrensel bir yapıya sahiptir: İnsanlarda ortak kültür unsurları bulunmaktadır.
- Çeşitlilik barındırmaktadır: Birden fazla alt kültürün birleşimiyle oluşmaktadır.
- Her zaman mantıklı değildir: Bazı kültürel öğeler, rasyonel düşünceyle uyuşmayabilir. Örneğin, bazı toplumlarda hala hukuka aykırı gelenekler bulunmaktadır.

Kültür, maddi ve manevi olmak üzere iki ana unsurdan oluşmaktadır. Dil, estetik, inanç, değerler gibi unsurlar manevi kültürün örnekleri arasında yer almaktadır. Üretim araçları ve ürünler ise maddi kültürü oluşturmaktadır. Bu unsurların her biri kültürün çeşitliliğini ve dinamizmini göstermektedir (Tutar, 2014).

Hofstede bu maddi ve manevi unsurları görünür olmayan değerler ile görünür olan ve uygulamalar başlığı altında sayılan ritüeller, kahramanlar ve semboller olarak açıklamıştır (Hofstede'den akt. Tutar, 2014). Bu değerlerin farklı düzeylerdeki yerleşimi şekil 2.1'de gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Farklı derinlik düzeylerinde kültürün tezahürleri (McGraw-Hill, 2010)

2.2. Örgüt Kültürü

Toplumların kendine özgü bir kültürü olduğu gibi, toplumu oluşturan alt grupların da kendilerine ait kültürleri bulunmaktadır. Bu alt gruplardan biri olan sektörler ve işletmeler, toplumsal kültürden bağımsız olmasalar da, özgün bir kültürel yapıya sahip olmaktadır (Kol, 2016). Toplumun bireyleri, toplumsal kültürü belirli ölçülerde benimseyerek toplumsal hayatta yerlerini almaktadırlar. Benzer şekilde, işletmelerin çalışanları da örgütün kültürünü benimsemek suretiyle iş yaşamlarını bu çerçevede sürdürmektedirler. Bu çerçeve, genellikle “paylaşılan ve uyulan değerler” şeklinde ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).

Kültür kavramı gibi örgüt kültürü de farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ancak tüm tanımların ortak paydası, ister soyut ister somut unsurları ele alsın, örgüte özgü ve işlevsel bir yapıyı temsil eden, paylaşılan ve doğru kabul edilen değerleri içermesidir (Aydın, 2013). Örgüt kültürü kavramının kökeni 1952 yılına kadar uzanmaktadır. Ancak bu kavram, özellikle 1970’ler ve 1980’lerde yoğun bir ilgi görmüştür ve işletme başarısı açısından önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Literatürde, “şirket kültürü” terimiyle de ifade edilmektedir (Guldenmund, 2000).

Schein’e göre örgüt kültürü, örgütün bireylerine sorunları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yollarını öğretmek için geliştirdiği temel varsayımlar dizisinden oluşmaktadır (Schein, 2005). Bu varsayımlar, örgütün hem dış çevreye uyum sağlama hem

de içsel bütünleşme sorunlarını çözme sürecinde şekillenmektedir (akt. Türk, 2007). Peters and Waterman (1982)'a göre ise örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerin bir bütünüdür. Bu değerler, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sembolik anlamlar taşıyan sloganlar aracılığıyla çalışmalara yansımaktadır (akt. Türk, 2007).

2.2.1. Örgüt kültürünün özellikleri

Örgüt kültürünün temel nitelikleri şu şekilde ifade edilmektedir (Şenturan, 2014)

- Değişken ve uyum sağlayabilen bir yapıya sahiptir: Zaman içerisinde değişiklik gösterebilmekte, ancak bu değişim süreci genellikle birkaç yıl alabilmektedir.
- Sosyal bir oluşumdur: İnsanlar tarafından oluşturulmuş olup bireyler arasında paylaşılan ve öğrenilen bir kavramdır. Bu yönüyle öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir nitelik taşımaktadır.
- Paylaşılan bir özellik taşımaktadır: Çalışanlar arasında aktarılmakta ve ortak bir değer haline gelmektedir.
- Somut unsurlar barındırsa da yazılı bir doküman değildir: İnançlar ve değerler şeklinde saklanmakta ve korunmaktadır.
- Davranışları düzenleyici bir rol üstlenmektedir: Örgüt üyelerinin ilişkilerini ve iletişimlerini yönlendirmekte, aynı zamanda çalışanların örgütle özdeşleşmesine katkıda bulunmaktadır. Bu yönüyle örgüt üyelerinin aidiyet duygusunu artırmaktadır.
- Ödüllendirme mekanizmalarını belirlemektedir: Çalışanların motivasyonu ve performansını teşvik edecek ödüllendirme sistemleri oluşturulmaktadır.
- Bütüncül bir yapıya sahiptir: Örgütteki tüm paydaşların özelliklerini içerecek şekilde geniş bir perspektife sahiptir.
- Karmaşıktır: Çözümlemesi güç bir yapıya sahip olması, anlaşılmasını zorlaştırmaktadır.
- Geçmişten izler taşımaktadır: Süregelen davranışlar ve tekrarlanan pratikler sayesinde geçmişten günümüze ulaşan bir yapı sergilemektedir.
- Tek bir kültür barındırmamaktadır: Örgüt içinde birden fazla alt kültür bulunabilmekte ve farklı dinamikler bir arada gözlemlenebilmektedir.

Schein ise örgüt kültürünün ortak yönlerini şu şekilde belirtmektedir (Schein, 2005)

- İnsanlar arasındaki etkileşimlerde gözlemlenen davranışsal düzenlilik,
- Gruplar içinde oluşan normlar,
- Ortak olarak benimsenen değerler,
- Örgütü tanımlayan resmi felsefeler,
- Düşünce kalıpları, zihinsel yaklaşımlar ve kullanılan dilsel yapılar,
- Paylaşılan anlamlar ve algılar,
- Örgütteki ritüel ve kutlama pratikleri,
- Kök metaforlar ve bütünleştirici semboller,
- Uzun süre boyunca kazanılmış beceriler,
- Örgütün atmosferini tanımlayan iklim,
- Belirli kurallar çerçevesinde oluşturulan oyun düzeni.

Bu unsurlar, örgüt kültürünün derinlemesine anlaşılmasına ve örgütün işleyişinde oynadığı kritik role ışık tutmaktadır.

2.2.2. Örgüt kültürünün öğeleri

Örgüt kültürünün öğeleri genellikle iki sınıfta değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013):

Görülen (somut) öğeler

- Fizikler özellikler: Çalışma ortamındaki maddi varlıklardır.
- Hikâyeler: Mesaj aktarma amacıyla kullanılan ve genelde kurucu ve kuruluş zamanlarını işleyen anlatılardır. Kimi hikâyelerde, önemli etki bırakanlar, maddi yükseliş ve düşüş dönemleri vb. önemli olaylar da yer bulmaktadır. Çalışanlardan beklenen davranış türlerinin aktarılmasında da kullanılmaktadır.
- Kahramanlar: Hikâyelerde yer bulan örnek kişilerdir. Rol model olarak tanımlanırlar. İdeal özellikler sahiptirler. Yol gösterirler.
- Liderler: Üyelere rol model olup yol gösteren örnek kişilerdir.
- Semboller: Logo, afiş, rozet, antet, mimari yapı, dizayn, kurumsal kimlik gibi görünen öğelerdir.

- Törenler: Bir öge, birey ya da olaya değer verildiğini göstermek üzere yapılan sembolik eylemlerdir. Törenler şu amaçlara hizmet ederler:
 - Tutarlılığı sağlama
 - Yeni üyelerin tanınması
 - Sosyal katılım duygusu yaratma
 - Sembolik mesajlar iletme
 - Bağlantı ve düzeni sağlama
 - Kaos ve düzen arasında köprü olma
 - Umut sağlama
- Mizah: Sosyalleşmeyi sağlar ve hiyerarşi düzeyi ile ilişkilidir.

Soyut öğeler

- Sayıltılar: Koşulsuz kabul gören ve doğru kabul edilen genellemelerdir.
- Değerler: Tutarlı, tecrübelere dayanan hislerdir. İşlevsellik kazanmışlardır. Yargılamada kullanılırlar. Neyin istenen neyin istenmeyen olduğunun belirlenmesinde kullanılan kıstaslardır. Aşağıdaki gibi sınıflandırılabilirler:
 - Kurumsal Değerler
 - Ekonomik Değerler
 - Estetik Değerler
 - Sosyal Değerler
 - Politik Değerler
 - Kutsal Değerler
- İnançlar: Örgüt içini ya da dışını değerlendirme biçimidir.
- Artifaktlar: Seçilebilen kurumsal kurallardır.
- Normlar: Alışılmış davranış kalıplarıdır. Doğru ve yanlış ayrımı ile ilgilidir.
- Adetler: Üyeleri kültüre alıştıran tekrarlı ve kalıplaşmış davranışlardır.
- Dil: İletişimde kullanılan sözcüklerdir. Jargonlar ve kısaltmalar en temel örneklerdendir.

- İletişim: Birimler arasındaki bilgi akışının tarzıdır.

Diğer yazarların sınıflandırmaları ise aşağıdaki Tablo 2.1’de verilmiştir:

Çizelge 2.1. Örgüt kültürü ile ilgili yazarların sınıflandırmaları (Türk, 2007)

Yazarlar	Öğeler
Stoner, Wankel ve Sather	Paylaşılan nesneler Paylaşılan sözler Paylaşılan eylemler, davranışlar Paylaşılan duygu ve düşünceler
Meek	Semboller: Din, mimari özellikler, artifaktlar İdeoloji: mitoloji, düşünce sistemleri Törenler
Kozlu	Paylaşılan temel değer ve inançlar Lider ve kahramanlar Merasim, hikâye ve kahramanlar
Wilkins ve Peterson	Değerler: İyi-kötü biçiminde yargılama örgütleri Sayılıtlar: Dünya ve onun içinde olup bitenler hakkında gizli inançlar Yargılar
Louis	Artifaktlar: İnsanlar tarafında paylaşılan şeyler Semboller: Hikâyeler, efsaneler, mitler, mimari özellikler Paylaşılan anlamlar: İnançlar, duygular, düşünceler
Lundbeg ve Dyer	Artifaktlar: İnsanlar tarafından yapılan eylemler Perspektifler: Bir duruma ilişkin olarak bir insanın tercih ettiği eşgüdümlü düşünce ve eylemler; üyelerin sosyal olarak paylaştıkları herhangi bir duruma uygulanabilen kural ve normlar olmaktadır. Sayılıtlar: Üyelerin kendileri ve başkaları hakkındaki gizli inançları
Schein	Temel sayılıtlar: Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkileri, gerçek insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğasıyla ilgili paylaştıkları temel inançlar Temel Değerler: Örgüt üyelerinin olay durum ve davranışları değerlendirme, yargılamada benimsemiş oldukları ölçütler Artifaktlar

2.2.3. Örgüt kültürünün fonksiyonları

Schein, örgüt kültürünün işlevlerini, “dışa uyum” ve “iç bütünleşme” süreçlerinde karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik faaliyetler olarak tanımlamaktadır (Schein,2004). Bu işlevler, örgütün yapısını bir arada tutan “sosyal bağlayıcı” bir etken

olarak değerlendirilmektedir. Bu iki ana işlev birbirinden bağımsız olarak düşünülememektedir. Bir işlevde meydana gelen bir değişiklik, diğer işlevler üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktadır (akt. Barutçugil, 2004). Bu faaliyetler şu şekilde özetlenmektedir:

Koordinasyon

Koordinasyon, çabaları bir araya getirerek eşzamanlı bir şekilde ortak bir hedef doğrultusunda yönlendirme sürecidir. Örgüt kültürü ise çalışanların nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberlik ederek davranışların düzenlenmesini sağlayan bir kavram olarak işlev görmektedir. Günümüz işletmelerinde iş bölümü, uzmanlaşma ve fiziksel mekân sınırlarının ortadan kalkmasıyla birlikte, maddi ve manevi girdilerin birleştirilmesi, ortak bir hedef doğrultusunda sıralanması ve sonuçların ölçülmesi daha da karmaşık hale gelmektedir (Türk, 2007). Bu noktada, örgüt kültürünün davranış düzenleyici işlevi öne çıkmakta ve iş süreçleri ile davranışlar arasındaki ilişkileri düzenleyerek uyumlu bir yapı sağlamaktadır (Barutçugil, 2004). Bu düzenlemeler genellikle yazılı ve biçimsel yöntemlerle gerçekleştirilse de, günümüzün esneklik gerektiren örgütsel yapılarında bu yöntemler yetersiz kalabilmektedir. Koordinasyon eksikliğinin yaşandığı işletmelerde, her bir birim kendi hedeflerine yönelmekte ve bu durum, işletmenin genel amaçlarına ulaşmasını zorlaştırmaktadır (Unutkan, 1995).

Farklılaşma ve bütünleşme

İşletmeler büyüdükçe, farklı yapıdaki bölümler ve alt birimlerin yanı sıra, farklı zihinsel ve duygusal algılara sahip çalışanların sayısı da artmaktadır. Bu tür çeşitlilik gösteren işletmelerde, belirlenen hedeflere yönelik ve birbiriyle çelişmeyen faaliyetleri yürütmek giderek daha karmaşık hale gelmektedir. Faaliyetlerin bütünleştirilmediği durumlarda, bireyler ya da departmanlar arasında amaç çatışmaları ortaya çıkabilecektir (Türk, 2007). Bu noktada, güçlü bir örgüt kültürü, hangi sorunun ne zaman, kimin tarafından ve hangi yetki ile hangi iletişim dili kullanılarak çözümleneceği sorularına yanıt vererek bütünleşmeyi sağlayan bir yapı sunmaktadır. Bu bütünleşme, aşağıdaki noktalarda çözüm sunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013):

Güç ve statü ilişkilerinin tanımlanması,

- Arkadaşlık ve karşı cins arasındaki ilişkilerin sınırlarının belirlenmesi,
- Ödül ve ceza mekanizmalarına tabi olan davranışların netleştirilmesi,
- Değerleme sistemlerinin oluşturulması,
- Din, ideoloji ve yaşam tarzı gibi konularda uzlaşının sağlanması.

Motivasyon

Motivasyon, Latince hareket ettirme ya da hareketlendirme anlamına gelen “movere” kökünden gelen bir kavram olup “bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak, onun o etkiler olmadan göstereceği davranıştan başka şekilde hareket etmesini sağlamaktır (Unutkan, 1995). Kültür toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını karşılayan ve tatmin eden bir kavramdır. Benzer şekilde örgüt kültürü de, işletme çalışanlarının sosyal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılayarak onların örgüt hedeflerine uygun ve daha verimli çalışmalarını sağlamaktadır (Türk, 2007).

Kontrol

Endüstri sonrası işletmelerde yaşanan gelişmeler kontrol yöntemlerini değiştirmiştir (Türk, 2007). Örgüt kültürü, ortak değer ve davranışlar yaratarak daha etkili bir kontrol işlevi sağlamaktadır. Kontrol ile çalışanların beklenen davranışlardan sapmamaları ve tüm işletmenin daha tutarlı olması sağlanır (Tutar, 2014).

Dolaylı fonksiyonlar

- Örgüt kültürünün dolaylı sonuçları olarak adlandırılabilen dolaylı fonksiyonlar aşağıda verilmiştir (Tutar, 2014): Örgüte bağlılık
- İş gücü devir hızının azalması
- Hızlı ve esnek yapı
- Örgütün çevresi ile olan sınırlarının çizilmesi
- İstikrar
- Örgüt üyelerinin kimlik sahibi olması
- Sosyal tatmin

- Örgütsel iletişimin verimliliğinin artması
- Çalışma barışı
- Sağlıklı çalışma ortamı

2.2.4. Baskın, alt, güçlü ve zayıf kültürler

Örgüt kültürünün temelinde yer alan “örgüt” kavramı, geniş bir alanı ifade etmektedir (Barutçugil, 2004). Örgütler, birden fazla bina ve birimden oluşabilecek şekilde karmaşık yapılara sahiptir. Bu binalar ve birimlerde bulunan bireyler, kendi kültürlerini örgüte dahil etmektedir. Bu süreç, örgütte çeşitli alt kültürlerin oluşumuna neden olmaktadır. Alt kültürlerin ortaya çıkışı, belirli boyutlardaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, tek bir örgüt içinde birden fazla kültür yer alabilmektedir. Örgütte çoğunluk tarafından benimsenen kültür “baskın kültür” olarak adlandırılırken, azınlık grupların paylaştığı kültür ise “alt kültür” olarak ifade edilmektedir (Türk, 2007). Örgütlerde alt kültürler, birim bazlı ise “dikey alt kültür”, benzer uzmanlıklara ve görüşlere sahip bireyler arasında oluşmuşsa “yatay alt kültür” olarak tanımlanmaktadır. Alt kültürler arasında uyum bulunabileceği gibi çatışmalar da yaşanabileceği göz ardı edilmemelidir (Cacciattolo, 2014).

Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından ne kadar paylaşıldığı ve benimsendiği, kültürün gücünü belirlemektedir (Unutkan, 1995). Güçlü bir kültür, inanç ve değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesiyle tanımlanırken, zayıf bir kültürde bu unsurlar kabul görmemektedir. Güçlü kültür, aynı zamanda egemen kültür olarak da adlandırılmaktadır. Güçlü bir örgüt kültüründe, örgütsel süreçler daha etkili şekilde sonuçlanmaktadır. Bunun sonucunda, hem bireysel hem de örgütsel performansın artış göstermesi beklenmektedir. Aynı zamanda güçlü bir kültür, çalışanların davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir (Robbins and Judge, 2012).

Deal ve Kennedy’ye göre güçlü bir kültürün temel bileşenleri şunlardır:

- Değerler: Çalışanların paylaştığı inançlar ve vizyonlar,
- Kahramanlar: Örgütün değerlerini temsil eden ve bu değerleri hikâyeler veya mitlerle somutlaştıran bireyler,
- Törenler ve Ritüeller: Örgütsel değerlerin kutlandığı etkinlikler,

- Kültürel Ağ: Kültürel değerlerin işlendiği ve uygulandığı iletişim sistemi; formel ve enformel unsurları içerebilmektedir (Miller, 2012).

Zayıf kültürün temel özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2004):

- Yönetici ve çalışanlar arasında güven ve saygı eksikliği, sağlıklı iletişim, enformel iletişim ağırlığının fazla olması,
- İnisiyatif kullanımının teşvik edilmemesi, yoğun bürokratik engeller,
- Karlılığın önceliklendirilmesi,
- Değişime ve yeniliklere kapalı yaklaşım,
- Alt kültürler arasında çatışma,
- Misyon, vizyon ve değerlerin net olarak tanımlanmamış olması.

Hatch ve Cunliffe'ye göre bir organizasyonda dört farklı alt kültür bulunmaktadır:

- Baskın kültür: Örgüt genelinde kabul gören ve örgüt kültürü olarak adlandırılacak kültürdür,
- Destekleyici kültür: Kurum kültürünü destekleyen ve onunla uyum içinde olan alt kültürdür,
- Ortogonal kültür: Kurum kültürüne ne destek olan ne de açıkça karşı çıkan bir alt kültürdür,
- Karşıt kültür: Kurum kültürüne meydan okuyan ve onunla çatışma içinde olan alt kültürdür (Hatch ve Cunliffe, 2006).

2.2.5. Örgüt kültürünün boyutları

Barutçugil (2004), örgüt kültürünü belirleyen boyutları birkaç başlık altında tanımlamaktadır. İlk olarak, yapı, bir organizasyondaki hiyerarşi düzeyini ifade eder ve bu hiyerarşinin ne kadar yoğun olduğuna odaklanır. Destek boyutu ise çalışanlara sunulan danışmanlık ve rehberlik hizmetlerini kapsar. Bir diğer önemli boyut olan ölçme ve ödüllendirme, çalışan performansının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucunda ödüllendirilmesini içerir (Ercan, 2007). Çatışma yönetimi, örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların tanımlanması ve bunların çözümüne yönelik kullanılan yöntemleri ifade eder. Ayrıca, bireysel esneklik, çalışanların kendi inisiyatiflerini kullanabilme ve karar alma

süreçlerine katılım derecesi ile ilgilidir. Son olarak, risk alma yaklaşımı, çalışanların risk alma konusunda cesaretlendirilmesini ve bu yönde desteklenmesini ifade etmektedir. Bu boyutların her biri, bir organizasyonun genel kültürünü şekillendiren temel unsurlar olarak görülmektedir (Erdem, R., Adıgüzel, O., ve Kaya, A. 2010).

2.2.6. Örgüt kültürü yaklaşımları ve modeller

Teori ve uygulama arasındaki farkları azaltmak ve örgüt kültürünün diğer örgütsel göstergelerle ilişkisini açıklığa kavuşturmak amacıyla pek çok model ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu modeller arasında hukuki, sosyolojik, kültürel, yönetsel ve karma yaklaşımlar yer almaktadır (Grundey, 2008). Örgüt kültürü ile ilgili geliştirilen yaklaşımlardan bazıları şu şekilde sıralanabilmektedir:

A-Hofstede'nin Kültürel Yaklaşımı: Hofstede, ilk olarak 40, daha sonra 53 farklı ülkede IBM (Uluslararası İş Makineleri) çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırma ile örgüt kültürüne dair dört temel boyut belirlemiştir. Daha sonra bu boyutlara bir yenisi eklenmiş ve toplamda beş boyut ortaya koyulmuştur (akt. Erkmen, 2012).

Bu boyutlar şunlardır (Erkmen, 2012):

- Güç mesafesi: Bu boyut, örgüt üyelerinin, güç dağılımındaki eşitsizliği ve hiyerarşik yapıyı ne ölçüde kabul ettiğini ifade etmektedir.
- Belirsizlikten Kaçınma: Bu boyut, bireylerin belirsizlik karşısında tehdit hissetme düzeylerini ve bu belirsizlikten kaçınmaya yönelik inançlarını göstermektedir. Bu durum, risk almaktan kaçınma, uzun süreli iş birliklerini sürdürme, geleceğe dair endişe duyma ve başarıya yönelik motivasyonun azalması gibi sonuçlar yaratmaktadır.
- Bireycilik - Toplumculuk: Bu boyut, bir uçta bireyin yalnızca kendisi ve ailesine odaklanmasını ifade eden bireycilikle, diğer uçta grup üyelerinin çıkarlarını dikkate alan toplumculuk arasında bir ölçek sunmaktadır. Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda kişisel girişimcilik ve bireysel başarı daha sık görülmektedir.
- Erillik - Dişilik: Erillik tarafında para, başarı, rekabet, tanınma ve performans gibi değerler ön plandayken, dişilikte iş birliği, eşitlik, insan yaşam kalitesine verilen önem gibi değerler baskın hale gelmektedir.

- Uzun dönemli planlama: Bireylerin, uzun vadeli hedeflere ulaşabilmek için mevcut arzularını erteleme düzeyini tanımlamaktadır.

2010 yılında Hofstede, bu modele altıncı bir boyut olan Serbestlik - Sınırlama boyutunu eklemiştir. Bu boyut, bireyin basit insani arzularını tatmin etmek için toplumsal düzenlemelerin ne derece izin verdiğini incelemektedir (Hofstede, Hofstede and Minkov, 2010). Hofstede'nin kültürel boyutları, Tablo 2.2'de örneklerle detaylandırılmış bulunmaktadır.

Çizelge 2.2. Hofstede'nin kültürünün boyutları ve örnekler (Hofstede, Hofstede and Minkov, 2010)

Kültürel Boyut		Örnek
Güç Mesafesi	Yüksek	Gücü elinde bulunduranların ayrıcalıkları olmalıdır.
	Düşük	Herkes eşit olmalıdır.
Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek	Belirsizlik, mücadele edilmesi gereken sürekli bir tehdittir.
	Düşük	Belirsizlik hayatın normal bir özelliğidir.
Erillik - Dişilik	Eril	Meydan okuma, kazanç, tanınma ve ilerleme önemlidir.
	Dişi	İlişkiler ve yaşam kalitesi önemlidir.
Bireycilik - Toplumculuk	Bireycilik	Fikrini açıklamak dürüstlüğün göstergesidir.
	Toplumculuk	Uyum her zaman korunmalı ve doğrudan çatışmalardan kaçınılmalıdır
Uzun dönemli planlama	Uzun dönemli planlama	Azim, sürekli çabalar yavaş yavaş sonuçlara götürmelidir.
	Kısa dönemli planlama	Çabalar hızlı sonuç vermelidir.

B- Z Teorisi:, örgütleri Amerikan şirketleri, Japon şirketleri ve Z tipi örgütler olarak üç kategoride sınıflandırmaktadır (Kirel ve Ağlargo, 2013). Z tipi örgütler, Japon şirketlerinin özelliklerini yansıtan ve başarılı olan A tipi örgütlerin geliştirilmiş bir versiyonu olarak

tanımlanmaktadır. Bu örgütlerin başarıyla ilişkilendirilen özellikleri yedi başlık altında açıklanmaktadır:

- İstihdam süresi: Japon ve Z tipi örgütlerde, çalışanların uzun süreli istihdamı önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanın işten çıkarılması kolay alınan bir karar olmamakta, uzun süreli çalışma ve iş güvencesi sayesinde güven ve samimi kişisel ilişkiler oluşturulmaktadır.
- Değerleme: Japon ve Z tipi örgütlerde, çalışanların ve yöneticilerin performansı uzun bir süre zarfında değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme süresi on yıla kadar uzayabilmekte, bu nedenle maaş artışları ve terfiler daha yavaş bir şekilde gerçekleşmektedir.
- Kariyer ve uzmanlaşma: Japon ve Z tipi örgütlerde kariyer olanakları oldukça çeşitlidir. Çalışanlar, kariyerleri boyunca farklı görevlerde bulunarak şirketin genel yapısı ve işleyişi hakkında kapsamlı bir bilgi sahibi olmaktadır. Buna karşın, A tipi örgütlerde genellikle çalışanların kariyerleri belirli bir iş tanımı etrafında şekillenmektedir.
- Kontrol: Japon ve Z tipi örgütlerde kontrol mekanizmaları daha çok örtük ve enformel bir şekilde işlemektedir. Bu kontrol mekanizmaları, örgüt kültürü ve sosyal bağlar aracılığıyla yürütülmektedir.
- Karar verme süreçleri: Japon ve Z tipi örgütlerde kararlar genellikle grup çalışmasıyla ve herkesin bilgilendirilmesi yoluyla alınmaktadır. Ancak A tipi örgütlerde kararlar daha bireysel bir şekilde alınmaktadır.
- Sorumluluk: Sorumluluk konusunda Japon örgütleri ile Z ve A tipi örgütler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Japon örgütlerinde sorumluluk kolektif olarak üstlenilirken, Z ve A tipi örgütlerde bireysel sorumluluk ön plandadır.
- Çalışana verilen değer: Japon ve Z tipi örgütlerde çalışanlar sadece iş hayatıyla sınırlı kalmayarak, iş dışındaki yaşamlarını da kapsayacak şekilde değerlendirilmektedir.

Bu özellikler, örgütlerin kültür yapıları ve başarıya ulaşma yöntemleri konusunda önemli ipuçları sunmaktadır.

C- Peters ve Waterman'ın Yaklaşımı: Yazarlar, başarılı işletmeler üzerinde yaptıkları analizler sonucunda bu işletmelerin ortak özelliklerini belirlemiş ve bu özelliklerin işletmelerin başarıya ulaşmasında rehber niteliği taşıyabileceğini ifade etmişlerdir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Erkmen, 2012):

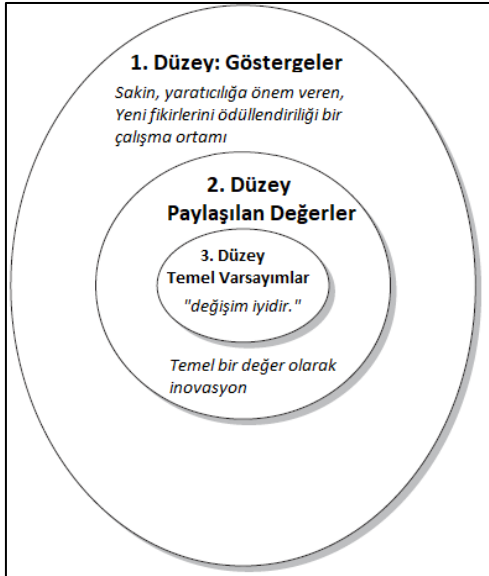
- Eylem odaklılık: İşletmelerin çok detaylı analizler yapması, karar almayı ve harekete geçmeyi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, farklı paydaşların katıldığı gruplar aracılığıyla hızlı çözümler üretilmelidir. Yönetim süreçlerinde, tüm bilgiler eksiksiz olmasa da karar alınmalı, kararın ertelenmesi karar almamakla aynı sonuçları doğurabilmektedir.
- Müşteri İhtiyaçlarına Yakınlık: Müşterilerin geri bildirimleri dikkate alınmalı ve bu bilgiler, yeni ürün geliştirme gibi süreçlerde önemli bir veri kaynağı olarak kullanılmalıdır. Müşteri ihtiyaçları, işletmenin temel önceliklerinden biri olmalıdır.
- Özerklik ve yenilikçilik: Sadece araştırma ve geliştirme birimlerinde değil, tüm çalışanlar arasında yenilikçi ve yaratıcı bir yaklaşım teşvik edilmelidir. Çalışanların cesaretlendirilmesi ve bunun için şirketin organizasyon yapısının dikkatle düzenlenmesi gerekmektedir.
- İnsan odaklı verimlilik: Çalışanların fikirlerinin üretkenlik ve verimlilik için bir kaynak olarak görülmesi gerekmektedir. İnsan kaynağının örgüt için en değerli unsur olduğu unutulmamalıdır.
- Değer ve vizyon odaklılık: Örgütün değerleri, vizyonu ve felsefesi, teknolojik ya da mali unsurlardan daha öncelikli bir rehber olmalıdır. Yöneticiler, çalışanlarla yakın iletişim kurmalı ve onların fikirlerini dikkate almalıdır.
- Uzmanlık alanına odaklanma: İşletmeler, başarılı oldukları iş alanlarına yoğunlaşmalı ve uzmanlıklarının dışında kalan konulardan uzak durmalıdır.
- Sade ve yalın yapı: Örgütlerin yapısının sade olması, üst yönetimin ise etkili bir şekilde işlemesi sağlanmalıdır. Yönetici sayısından ziyade, yöneticilerin etkinliği ön planda tutulmalıdır.
- Esneklik ve katılım dengesi: Örgütler, temel değerler konusunda merkezi bir yapıya sahip olurken, yönetim süreçlerinde âdem-i merkeziyetçi ve esnek bir yaklaşım benimsemelidir. Bu, çalışanların örgüt değerlerini benimsemesine ve örgütün çevresel değişimlere hızlı uyum sağlamasına katkı sunmaktadır.

D- Parsons'un AGIL modeli: Parsons, sosyal sistemlerin sürekliliğini sağlamak için yerine getirilmesi gereken dört temel işlevden bahsetmektedir. Bu model, 1982 yılında örgüt kültürünü anlamada da kullanılmıştır (Türk, 2007):

- Uyum sağlama (Adaptation - A): Örgüt, çevresindeki değişimlere uyum sağlamalı ve çalışanları için olumlu bir sosyal ortam oluşturmalıdır.

- Hedef belirleme (Goal Attainment - G): Örgüt net hedefler belirlemeli ve tüm üyeler bu hedeflere ulaşmaya odaklanmalıdır. Çalışanların bu hedefleri benimsemesi, başarının daha kolay sağlanmasını mümkün kılmaktadır.
- Bütünleşme (Integration - I): Örgüt içindeki tüm birimlerin uyum içerisinde çalışması ve ortak bir hedef doğrultusunda hareket etmesi gerekmektedir.
- Meşruiyet sağlama (Legitimacy - L): Örgüt, paydaşları tarafından kabul görmesi için belirli değerlere sahip olmalı ve bu değerleri uygulamalıdır.

E-Schein'in Örgüt Kültürü Modeli: Schein, örgüt kültürünü üç katmanda inceleyen bir model geliştirmiştir ve bu model, örgüt kültürü konusundaki en kapsamlı yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir (Benjamin, 2013).



Şekil 2.2. Schein'in “soğan” örgüt kültürü modeli ve bir örnek (Miller, 2012)

Yazar, örgüt kültürünü belirginleşen üç temel düzeyde tanımlamaktadır. Bu katmanlar birbirine bağlı olmakla birlikte, kültürün her düzeyde görünürlük seviyesi farklıdır. Model, bir “soğan” şeklinde tasvir edilebilir; en derindeki temel varsayımlardan en dıştaki görünür katmana kadar üç katman birbirini izlemektedir. Bu üç düzey şu şekildedir (Erkmen, 2012):

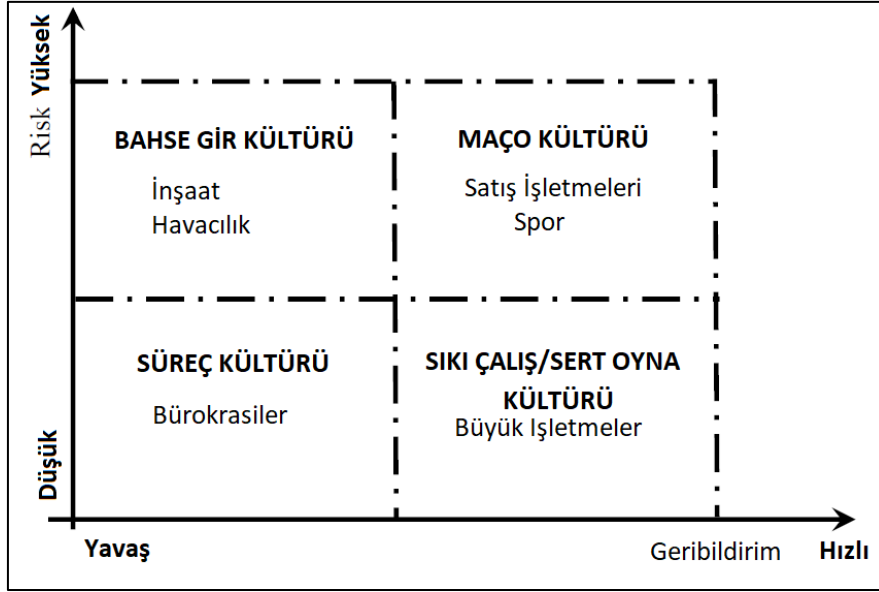
- Göstergeler: Kültürün en kolay gözlemlenen katmanıdır. İşletmeye giren herkesin fark edebileceği semboller, amblemler, logolar ve benzeri fiziksel öğeleri içerir. Her ne kadar görünür olsalar da, bu göstergeleri doğru bir şekilde anlamak çoğu zaman zordur. Dil, mimari ve kıyafetler bu tür öğelere örnek olarak verilebilir.

- Paylaşılan değerler: Bu katmanda yer alan normlar, ideolojiler, yönetim felsefeleri ve yazılı tüzükler, örgütün temel varsayımlarıyla uyumlu olarak şekillenir. Göstergelere göre daha zor fark edilebilir. Bu değerler, grup ve birey seviyesinde bulunabilir ve sosyal doğrulama ile kabul görür. Ancak, çalışanların davranışları her zaman bu değerlere tam olarak uyumlu olmayabilir. Bu tür durumlarda, değeri benimsemeyen kişiler dışlanabilir.
- Temel varsayımlar: Kültürün en derin ve bilinçaltı katmanıdır. Algılar, duygular, düşünsel süreçler ve davranışlar, temel varsayımlar tarafından şekillendirilir. Bu varsayımlar, derinlemesine bir inceleme ile anlaşılabilir, ancak eleştirilmesi ve değiştirilmesi son derece zordur.

Bu modelde, kültürün görünür ve daha derinlemesine katmanları, birbirini tamamlayan ve iç içe geçmiş bir yapıyı oluşturur (Erkmen, 2012).

F-Deal ve Kennedy'in kültür sınıflaması: Deal ve Kennedy, çevre ile olan ilişkilerin kültür üzerindeki etkilerini incelemiş ve kültürleri iki ana boyut üzerinden sınıflandırmıştır: geribildirim ve risk. Bu tipolojiye göre dört kültür tipi tanımlanmıştır ve bunlar şekil 2.3'te şematik olarak gösterilmiştir (Erkmen, 2012):

- Maço kültürü: Çalışanların yüksek risk aldıkları ve bu risklerle ilgili hızlı geri bildirim aldıkları bir kültürdür. Ataklık kültürü olarak da adlandırılabilir. Bu tür kültürlerde, çalışanları motive etmek için verilen ödüller son derece cazip olabilir. Satış sektörü ve borsacılık gibi alanlar bu kültürün tipik örneklerindendir. Mali risk oldukça yüksektir.
- Süreç kültürü: Bu kültür tipi, risk almaktan kaçınan ve geri bildirimin az olduğu örgütleri tanımlar. Çalışanlar, işin nasıl yapıldığına odaklanırken, sonucun ne olduğu daha az önemlidir. Bürokrasi yoğun olan kamu kurumları en tipik örnekler arasında yer alır. Bu tür örgütlerde, hiyerarşi, normlar ve gelenekler büyük önem taşır.



Şekil 2.3. Deal ve Kennedy'in kültür sınıflaması (Erkmen, 2012)

- Bahse gir kültürü: Önemli ve büyük risk taşıyan kararların alındığı ve bu kararların doğruluğu veya yanlışlığının uzun bir süre sonra anlaşıldığı örgütlerdir. İnşaat firmaları, ileri teknoloji şirketleri ve ar-ge departmanlarında bu kültür görülür.
- Sıkı çalış/sert oyna kültürü: Risk alınmayan ancak geri bildirimin hızlı olarak alındığı örgütlerdir. Bu kültürde çalışanların pozitif ve aktif olması gerekir. Otomotiv sektörü ve satış departmanlarında bu tür kültüre rastlanır.

G-Goffee ve Jones'un 2S modeli: Örgütlerde sosyalleşme (sociability) ve dayanışma (solidarity) kavramları üzerinden dört farklı kültür tipi tanımlamaktadır. Sosyalleşme, çalışanlar arasındaki dostluk ve samimiyet düzeyini, dayanışma ise paylaşılan hedeflere ulaşma yeteneğini ve kişisel ilişkilerden bağımsız bir şekilde bu hedeflerin takip edilmesini ifade eder. Modelde belirlenen dört kültür tipi şu şekilde açıklanabilir (Üstün ve Kılıç, 2016):

- Şebekeleşmiş (yüksek sosyalleşme - düşük dayanışma): Bu kültür tipi, takım çalışması, sinerji, yeni fikirlerin üretilmesi ve çalışanların örgüte bağlılığı gibi olumlu özelliklere sahiptir. Ancak, düşük performansa sahip çalışanların tolere edilmesi bu tür örgütlerde zaman zaman sorun yaratabilir. Hiyerarşi mevcut olsa da, çalışanlar genellikle bu hiyerarşinin etrafından dolanmanın yollarını bulurlar.
- Bölümlenmiş (düşük sosyalleşme - düşük dayanışma): Bu kültür tipi, çalışanların bağımsız olduğu ve yalnızca kendi başarıları için çalıştığı bir yapıyı ifade eder. Çalışanlar başkalarının görüşlerine genellikle karşıdırlar ve daha çok yalnız çalışmayı

tercih ederler. Bu nedenle, bu tür kültürler genellikle en tehlikeli kültürler olarak kabul edilir.

- Kar amacı güden (düşük sosyalleşme - yüksek dayanışma): Bu kültür tipi, yüksek koordinasyon, hedeflere yönelik birleşmiş bir amaç, çatışmaların hızlıca çözülmesi ve yatay bir örgüt yapısı gibi özellikleri taşır. Bununla birlikte, yaratıcılığın düşük olduğu ve çalışanlar arasında bilgi saklamanın yaygın olduğu bir ortamda bulunur. Ayrılan çalışanlar için diğerlerinin üzüntü duyması pek olası değildir.
- Topluluksal (yüksek sosyalleşme - yüksek dayanışma): Bu kültür tipi, diğer üç kültür tipinin olumlu özelliklerini bir araya getirir ve en çok arzulanan kültür olarak kabul edilir. Çalışanlar arasında güçlü bir samimiyet ve işbirliği vardır, hedeflere ulaşmak için birlikte çalışılır ve örgüt içinde güçlü bir dayanışma ve destek ortamı bulunur.

Yukarıda anılan dört kültür tipi şematik olarak şekil 2.4'te gösterilmiştir.

SOSYALLEŞME	<i>Yüksek</i>	<u><i>Sebekeleşmiş</i></u>	<u><i>Topluluksal</i></u>
	<i>Düşük</i>	<u><i>Bölümlenmiş</i></u>	<u><i>Kar Amacı Güden</i></u>
		<i>Yüksek</i>	<i>Düşük</i>
DAYANIŞMA			

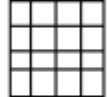
Şekil 2.4. Goffee ve Jones'un 2S modeli (Üstün ve Kılıç, 2016)

H- Harrison ve Handy'nin kültür yaklaşımı, kültürün örgütlerdeki rolünü açıklamak için kullanılan bir model olup, Handy tarafından Yunan tanrıalarının isimleriyle ilişkilendirilmiştir. Bu yaklaşımda, her kültür tipi bir tanrıya benzetilerek açıklanmıştır. Modellerin şematik gösterimi Şekil 2.5'te yer almaktadır ve bu kültür türleri şu şekilde açıklanabilir (Üstün ve Kılıç, 2016):

- Güç kültürü: Bu kültür tipi, örgüt içindeki merkezi bir figürün etrafında şekillenir. Güç, belirli bir lider ya da yönetici etrafında yoğunlaşır ve genellikle hiyerarşik bir yapı hakimdir. Bu tür örgütlerde, kararlar ve yönetim büyük ölçüde bu merkezi figürün etkisi altındadır.
- Görev kültürü: Bu kültür tipi, doğru kişilerin doğru görevlerde bir araya getirilmesine odaklanır. İşin gereksinimleri ön plandadır ve bireylerin değerleri genellikle uzmanlık

seviyeleriyle ölçülür. Takım çalışması önemlidir, ancak her bireyin kendi yetkinliklerine dayanarak görevde başarılı olması beklenir.

- Birey kültürü: Bu kültür, oldukça yaygın olmasa da, çalışanın ön planda olduğu bir örgüt yapısını ifade eder. Çalışanlar, örgüt içerisinde hizmet etmek ve başkalarına yardımcı olmak için var olurlar. Bu kültürde, çalışanların bireysel ihtiyaçları ve gelişimi öncelikli bir hedef olarak belirlenmiştir.

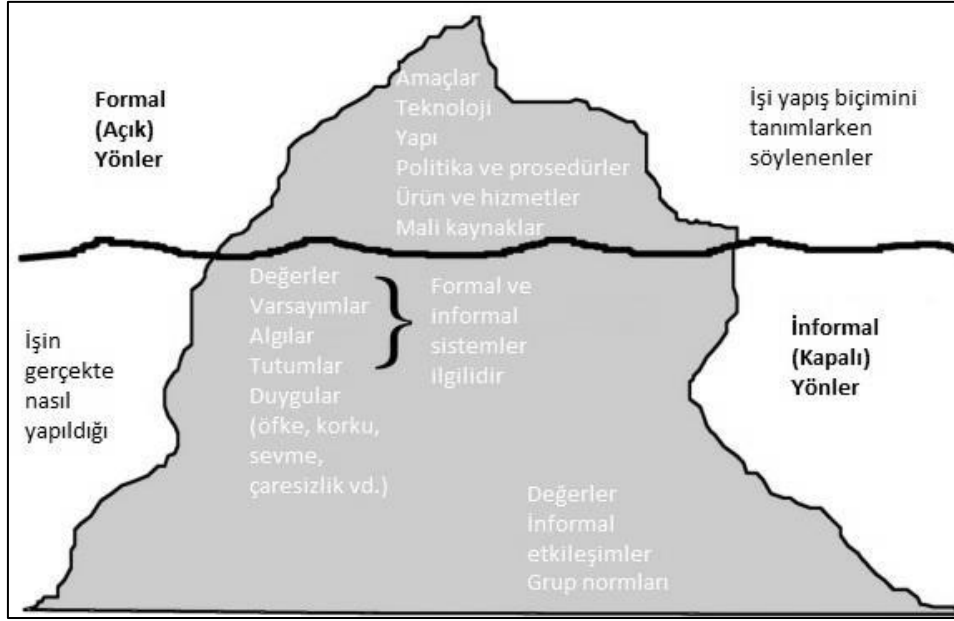
Yapı	Handy'in Yaklaşımı	Harrison'un Yaklaşımı	Model
Hiyerarşik	Rol (Apollo)	Rol	
Matriks	Görev (Athena)	Görev	
Ağ	Kulüp (Zeus)	Güç	
Dağılım	Varoluşsal (Dionysus)	Birey	

Şekil 2.5. Harrison ve Handy'nin kültür sınıflaması (Üstün ve Kılıç, 2016)

- Rol kültürü: Doğası gereği bürokratiktir ve işin yapılandırılması ile tamamlanması yolunda kullanılacak prosedürler ile ilgilidir. İnisiyatif almayı desteklemeyen bir kültürdür. Görev, o görevi gerçekleştiren kişiden daha önemlidir. Weber'in bürokrasi yaklaşımı ile benzerlik taşır.

Diğer model ve yaklaşımlar

Herman'ın kültürel buzdağı modeli: Buzdağı analogisi ile sistem, yapı, politikalar teknoloji gibi kültürün görünür ve formel bileşenleri buzdağının suyun üstünde görülen kısmına benzetilmiştir. Suyun altında kalan kısımda ise tutumlar, değerler, kabuller gibi kültürün görülmesi zor olan kısımları bulunur (Valentina, 2015). Buzdağı modeli görsel olarak şekil 2.6'da gösterilmiştir.



Şekil 2.6. Herman'ın buzdağı modeli (Valentina, 2015)

Denison ve Mishra'nın kültür sınıflaması: Yazarlar, örgüt kültürlerini içsel entegrasyon ve dışsal uyum ile değişim ve sabitlik arasındaki iki temel karşıtlık üzerinden incelemişlerdir. Bu analiz sonucunda, örgüt kültürünün dört ana göstergeden oluştuğunu belirtmişlerdir: uyumluluk (adaptasyon), misyon, katılımcılık ve tutarlılık. Bu göstergeler, kültürün sonuçlarını etkilemektedir. Katılımcılık ve uyumluluk, esneklik, açıklık ve tepki verebilirliğin göstergesi olup büyümenin destekleyicisidir. Öte yandan, tutarlılık ve misyon ise entegrasyon, yönlenme ve vizyonun göstergesi olup karlılığın artmasına katkı sağlar (Denison and Mishra, 1995).

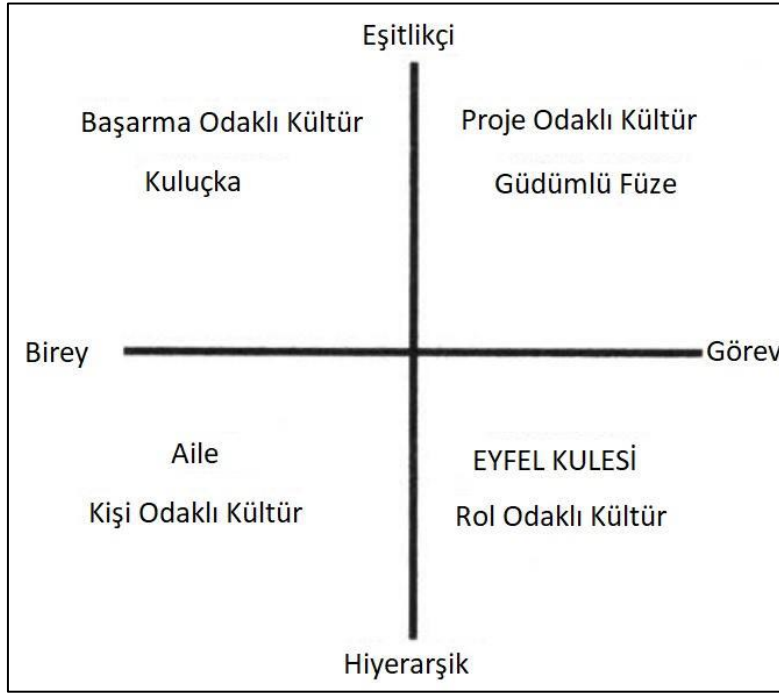
Kilman'ın kültür modeli: Kilman, örgütlerdeki kültürleri iki ana kategoride sınıflandırmıştır: bürokratik ve yenilikçi kültürler. Bu sınıflama, örgütlerin yapısal özellikleri ve çalışma biçimlerini anlamak için kullanılır (Türk, 2007).

Trompenaars'ın dört örgüt kültürü tipolojisi: Trompenaars, örgüt kültürlerinde dört ana kültür türünün varlığını ve bunların birleşimlerini açıklamıştır. Bu kültür tipleri şu şekildedir (Trompenaars, 1998):

- Aile kültürü: Güç, hiyerarşi ve güçlü bir baba figürünün belirgin olduğu bir kültürdür.
- Eyfel kulesi kültürü: Hiyerarşi bulunmasına rağmen, organizasyonun işleyişi görev odaklıdır.

- Güdümlü Füze Kültürü: Amaçların alışanlar tarafından içselleştirildiği, görev odaklı bir kültürdür ve hiyerarşı ön planda değildir.
- Kuluçka Kültürü: Çalışanların değerli olduğu, hiyerarşının neredeyse bulunmadığı ve çalışanların inisiyatif aldığı bir kültürdür.

Yukarıda anılan dört kültür tipi şematik olarak şekil 2.7’te gösterilmiştir.



Şekil 2.7. Trompenaars'ın dört örgüt kültürü tipolojisi (Trompenaars, 1998)

2.3. Güvenlik Kültürü

Dünyada her dakika 180 işçi yaralanmakta ve her saatte 20 işçi hayatını kaybetmektedir. İş güvenliği, işçilerin güvensiz davranışlar ve durumlarla karşılaştığında maruz kaldıkları iş kazalarının önlenmesi ve çalışma koşullarının risklerden arındırılması amacıyla yapılan çalışmaları kapsar. İşçi sağlığı, işçilerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının korunması ve iş ortamlarından dolayı zarar görmemeleri için yapılan çalışmaları ifade eder. İşçi sağlığı, genellikle sağlık kurallarını içerirken, iş güvenliği teknik kuralları kapsar. Bu iki kavram birleştirildiğinde, iş sağlığı ve güvenliği, çalışanların fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı olmalarını sağlamak amacıyla çalışma ortamını güvenli hale getirmeyi hedefleyen bir dizi çalışmadır (Geylan, R., Tonus, H. Z., Taşçı, D., Benligiray, S. ve Oktal, ., 2013). Bir

örgütün iş sağlığı ve güvenliği konusunda en önemli göstergelerinden biri güvenlik kültürüdür.

Güvenlik kültürü veya iş sağlığı ve güvenliği kültürü, iş sağlığı ve güvenliğinin geliştirilmesi ve zararların önlenmesi için örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, düşünceler, duygular ve davranışlardan oluşur. Bu kavramın tarihsel gelişimi 1900'lerin ortalarına kadar uzanır ve kazalarla insan davranışı arasındaki ilişki 1930'daki Heinrich'in Domino Teorisi'ne kadar götürülebilir. 1986 yılında yaşanan Çernobil Felaketi, kazaların önlenmesinde insan davranışlarının önemini vurgulamış ve güvenlik kültürünün bu bağlamda kritik bir rol oynadığını göstermiştir. Çernobil'in ardından geniş çevreler güvenlik kültürü kavramıyla tanışmış ve King's Cross yangını ile Piper Alpha Felaketi bu kavrama olan ilgiyi artırmıştır. ABD'de 1991 yılında Continental Express (Uçuş 2574) kazası, güvenlik kültürü kavramında bir dönüm noktası olmuştur. Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu, Çernobil'deki felaketin en önemli nedeni olarak zayıf güvenlik kültürünü göstermektedir. 35 kişinin hayatını kaybettiği Clapham Junction Kazası'nda da aynı şekilde zayıf güvenlik kültürü öne çıkmıştır (Clarke, 1998). Güvenlik kültürü ile ilgili yapılan tanımlar şunlardır:

- Tehlikeli ya da yaralayıcı durumların en aza indirilmesi için geliştirilmiş örgüt kültürü öğeleridir.
- Sağlık ve güvenlik programlarını uygulayan kişilerin değer, tutum, yetkinlik ve davranış örüntülerinin ürünüdür.
- Örgüt üyesi tüm bireylerin davranışlarını yönlendiren, güvenliği destekleyen yapı, politika ve uygulamalardır.
- Örgüt üyelerinin, ülke kültürünün etkisiyle oluşturdukları, çalışan sağlığını ve güvenliği sağlamaya dönük değer, tutum ve inançların bileşkesidir.
- Liderlik türü ve ticari kaygılardan bağımsız olarak, sistemin tehlikelere karşı sürdürülebilir yüksek direnç elde edilmesini amaçlayan bir mekanizmadır (Reason, 1997).
- Hata davranışıyla ilişkili olan algılar, iletişim değerleri, bağlılık ve tatmin gibi tavırlardan oluşan karmaşık bir yapıdır.
- Sağlık ve güvenlik yönetiminin tipi, yeterliliği ve bağlılığını belirleyen değerler, tutumlar, algılar, örüntüler ve yeteneklerin bir sonucudur.
- Güvenlik ile ilgili paylaşılan algılar, tavırlar ve davranış örüntüleri ile kazaların önlenmesi amacıyla uygulanan politikaların bir bütünüdür.

- Çalışan ve halk sağlığının her seviyedeki mensubunun öncelikli ve sürekli değeridir.
- Çalışanların güvenlik normlarını ön planda tutarak kendisi ve çalışma arkadaşlarının güvenliğini sağlamak için yönlendirilmesidir.
- Tehlikelere sürekli dikkat edilmesi, bu tehlikelerle mücadele için kararlılık ve örgütsel direnç gösterilmesidir.
- İşyerlerinde güvenli ve sağlıklı davranışların alışkanlık haline getirilmesidir.
- Mevcut ticari baskılar veya yönetim değişikliklerinden bağımsız olarak, örgütü en yüksek güvenlik hedefine yönlendiren mekanizmadır (Yüksel ve Yüksel, 2013).
- Organizasyonun her seviyesinde paylaşılan güvenlik ile ilgili değerler, davranışlar ve tutumlar dizisidir.
- Güvenlik performansını etkileyen değerler, liderlik stratejileri ve tutumların bir araya gelmesiyle dinamik, uyum sağlayan bir durumdur.
- Güvenlik kültürü, örgütsel üretim süreçlerine entegre edilip, örgüt üyeleri tarafından kabul edilen güvenlik değerleri, inançları, tutumları, normları ve davranışlar bütünüdür.
- Güvenlik kültürü, nükleer santral güvenliği gibi kritik güvenlik konularının gereği gibi dikkate alınmasını sağlayan örgütsel ve bireysel özelliklerin birleşimidir.
- Güvenlik kültürü, tüm çalışanların halk ve çalışan güvenliğine değer verdiği ve güvenlik için sorumluluk aldığı, hatalardan ders alarak uyum ve değişim gösterdiği bir kültürdür.
- Güvenlik kültürü, güvenlik ile ilgili inançların oluşturulmasına izin veren varsayımlar ve uygulamalardan oluşan bir yapıdadır (Pidgeon, 2000).

Bu tanımların ortak noktaları şu şekilde özetlenebilir:

- Grup ya da üst düzey birimlerde tüm üyelerin paylaştığı değerlerdir.
- Güvenlik olayları ile ilişkili olup, yönetim ve ödül sistemleriyle güvenlik performansına etki eder.
- Her düzeyde tüm çalışanların katılımını vurgular.
- Çalışanların işyerindeki davranışlarını etkiler.
- Örgütün gelişimi ve kazalardan öğrenme azmini kapsar.
- Kararlı ve değişime direnç gösteren bir yapıya sahiptir.

Güvenlik kültürünün özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aytaç, 2011):

- Örgütün tüm paydaşları tarafından paylaşılmaktadır.
- Biçimsel güvenlik sorunlarıyla bağlantılıdır.
- Her seviyedeki paydaşların katılımını öngörür.
- Çalışanların iş davranışlarını düzenler.
- Güvenlik performansı ile ödüllendirme mekanizmaları arasında ilişki kurar.
- Kaza ve kayıplardan öğrenmeye, gelişmeye açıklığı gösterir.
- Zor değişir ancak koşullara, liderlik tipine ve çalışan ruh haline göre evrimleşebilir.
- Liderlerin değer, inanç ve vizyonlarından etkilenir.
- Göreceli olarak sabit ve değişime dirençlidir.

2.3.1. Güvenlik kültürünün boyutları

Güvenlik kültürünün unsurları şu şekilde sıralanmaktadır (İşler, 2013):

- Yönetim bağlılığı: Üst yönetimin, ekonomik açıdan zorlayıcı dönemlerde dahi güvenlik politikalarını sürdürmesi ve bu politikalara olan bağlılığını açıkça gösterebilmesidir. Ayrıca, çalışanların güvenlik hedeflerine ulaşma çabalarını desteklemek ve bu çabaların sürekliliğini sağlamak da bağlılığın bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Güvenlik, üst yönetim için vazgeçilmez bir değer olarak kabul edilmektedir.
- Çalışanların katılımı: Çalışanların, güvenlik ile ilgili alınan kararlarda söz sahibi olabilmesi ve uygulama sürecine aktif bir şekilde dâhil edilmeleridir. Çalışan temsilcileriyle yapılan toplantılar, katılımın sağlanması açısından önemli bir rol oynamaktadır.
- Raporlama kültürü: Güvenlik hatalarının tespit edilmesi, incelenmesi ve öngörülebilmesi için etkili bir kayıt tutma ve arşivleme sisteminin varlığıdır. Ayrıca, çalışanların kendi hatalarını raporlaması gerektiği için bu kültürün oluşturulması zordur ve sosyal mühendislik perspektifiyle ele alınmalıdır.
- Ödüllendirme sistemleri: Güvenli davranışları teşvik etmek amacıyla açıkça belirlenmiş ödüllendirme sistemlerinin bulunmasıdır. Bu sistem, güvenli davranışların ödüllendirilmesi ile güvensiz davranışların engellenmesi amacını gütmektedir.

Ödüllendirme sistemi ile geri bildirim mekanizmaları arasında uyum bulunması gerekmektedir.

- Yönetimin katılımı: Yönetimin, güvenlik konularında gerçekleştirilen faaliyetlere doğrudan katılım göstermesi ve bu faaliyetleri özendirmesidir. Çalışanların kurallara uyumu ile yönetimin aynı kurallara uyması arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.
- Güvenlik önceliği: Güvenliğin, organizasyonun temel hedeflerinden biri olarak öncelikli bir şekilde ele alınmasıdır.
- Güvenlik iletişimi: Güvenlik ile ilgili bilgilendirme ve iletişimin açık ve etkili bir şekilde sağlanmasıdır.
- Güvenlik eğitimi: Çalışanların güvenlik konularında eğitilmesi ve bu eğitimlerin sürekliliği sağlanmalıdır.
- Güvenlik farkındalığı ve yetkinlik: Çalışanların güvenlik konusundaki farkındalıklarının artırılması ve güvenlikte gerekli yetkinliklere sahip olmalarının sağlanmasıdır.
- Güvenlik kuralları: Güvenliği sağlayan açık ve net kuralların oluşturulması ve bu kuralların her düzeydeki çalışan tarafından anlaşılabilir ve uygulanabilir olmasıdır.
- Güvenlik liderliği: Güvenlik kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde liderlerin rolünün belirgin olmasıdır.
- Çalışanların teşviki: Çalışanların güvenli davranışlar sergilemeye teşvik edilmesidir.
- Güvenli davranış: Çalışanların güvenli davranışlar sergilemesi için teşvik edilmeleri ve bu davranışların yaygınlaştırılmasıdır.
- Proses güvenliği: Üretim süreçlerinin güvenli bir şekilde sürdürülmesi ve bu süreçlerin risklerinin minimize edilmesidir.

Bu unsurlar, güvenlik kültürünün yapı taşları olup, organizasyonların güvenlik performanslarını geliştirmeye yönelik stratejilerin temelini oluşturmakta ve güvenlik alanında sürdürülebilir bir başarı sağlanmasına olanak tanımaktadır.

2.3.2. Güvenlik kültürü modelleri

Günümüzde evrensel olarak kabul görmüş bir güvenlik kültürü modeli mevcut değildir. Bu tür modellerin en önemli eksikliği, genellikle genel örgüt kültürü veya örgüt teorisi

modellerine entegre edilmemiş olmalarıdır (Grote and Künzler, 2000). Güvenlik kültürünün modelleri Şu Şekilde sıralanabilir:

- Güvenlik kültürü geliştirme aşamaları modeli: Güvenlik kültürünün evrimini ve gelişim süreçlerini aŐamalı bir Şekilde ele alan bir modeldir.
- Flemming'in güvenlik kültürü olgunlaşma modeli: Güvenlik kültürünün olgunlaşma sürecine dair bir yapı sunan modeldir.
- Karşılıklı güvenlik kültürü modeli: Çalışanlar ve yönetim arasındaki güven ilişkisini merkeze alarak güvenlik kültürünü ele alır.
- G venli e yönelik tutumların tasarımı modeli: Çalışanların güvenlik konusundaki tutumlarını ve bu tutumları değiŐtirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır.
- Cümle haritalama modeli: Güvenlik kültürünün farklı unsurlarının nasıl bir araya geldiğini gösteren bir yapıdır.
- Toplam güvenlik kültürü modeli: Güvenlik kültürünü örgütün tüm yönleriyle kapsayan ve bütünsel bir bakış açısı sunan bir modeldir.
- Sosyoteknik güvenlik kültürü: İnsan ve teknoloji arasındaki etkileŐimi güvenlik kültürüne entegre eden bir modeldir.
- Hudson'un güvenlik kültürü olgunlaşma modeli: Güvenlik kültürünün olgunlaşmasını daha detaylı bir biçimde analiz eden bir yaklaşımdır.
- Simard'in güvenlik kültürü tipolojisi: Güvenlik kültürünün farklı tiplerini ve bu tiplerin birbirleriyle nasıl etkileŐime girdiğini inceleyen bir modeldir.
- Patankar ve Sabin'in güvenlik kültürü halleri Modeli: Güvenlik kültürünü çeşitli halleriyle ele alarak bu haller arasındaki geçiŐleri analiz eder.
- Bütünleşik güvenlik kültürü modeli: Güvenlik kültürünün farklı bileşenlerini entegre ederek, bir bütün halinde ele alınmasını sağlayan bir yaklaşımdır.

Bu modeller, güvenlik kültürünün gelişim aşamalarını ve farklı yaklaŐımlarını ele alarak, örgütlerde güvenlik kültürünün güçlendirilmesi adına önemli araçlar sunmaktadır.

Güvenlik kültürü geliştirme aşamaları modeli

Fleming ve Ladner, üç aŐamalı bir güvenlik kültürü modeli önermiŐtir. Bu modele göre, kültür seviyeleri bağımlı, bağımsız ve karşılıklı bağımlı olarak sınıflandırılmaktadır. Her bir kültür seviyesinin  zellikleri Şu Şekilde açıklanabilir (Demirbilek, 2008):

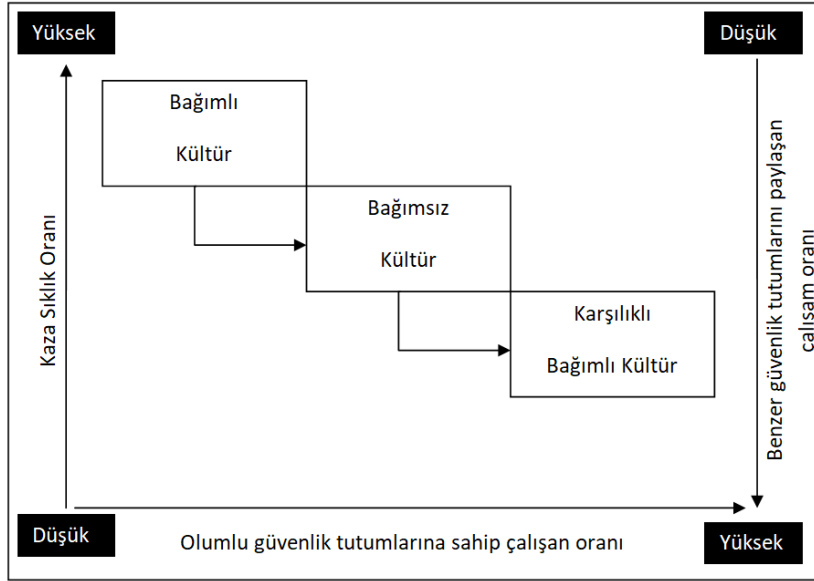
- **Bağımlı kültür:** Bu kültürde, yönetim ve müdürlerin kontrolüne büyük önem verilir. Aşırı disiplin uygulamaları ve güvenlik kurallarına sıkı bir bağlılık gözlemlenebilir. Güvenlik performansı, yönetimin güvenlik kurallarını ne kadar zorladığına ve bu kurallara olan bağlılığa dayalıdır. Ancak, yönetimin gücü ne kadar yüksek olursa olsun, güvenlik performansı her zaman belirli bir üst sınırı aşamayacaktır. Bunun nedeni, tüm çalışanları sürekli olarak gözlemlemenin mümkün olmamasıdır.
- **Bağımsız kültür:** Bu kültürde, kişisel bağlılık ve sorumluluk ön planda tutulur. “Herkes kendi güvenlik müdürüdür” anlayışı bu yaklaşımı simgeler. Çalışanlar, kendi güvenlik standartlarını oluşturmakta ve bu standartlara uyum konusunda kararlıdır. Ancak, yine de güvenlik kuralları ve prosedürleri mevcuttur. Bu kültürde, güvenlik gelişimi, güvenlik standartlarının tutarlılığına ve güvenlikle ilgilenen personel sayısına bağlıdır.
- **Karşılıklı bağımlı kültür:** Bu kültür, güvenlik konusunda takım çalışmasına dayalı bir bağlılık içerir. Çalışanlar sadece kendi güvenlikleriyle değil, aynı zamanda diğer çalışanların güvenlikleriyle de ilgilenirler. Bu kültür, bireysel bağlılıktan ziyade, ortak algılar, tutumlar ve inançlar üzerine kuruludur. Çalışanlar, yaptırımlardan korkmak yerine, başkalarına yardım etmeyi ikna yoluyla gerçekleştirirler.

Tablo 2.3’te bu seviyelerin birbirleriyle karşılaştırılması ve aralarındaki farklar yer almaktadır.

Çizelge 2.3. Bağımlı, bağımsız ve karşılıklı bağımlı kültürlerin karşılaştırılması (Dula and Geller, 2007).

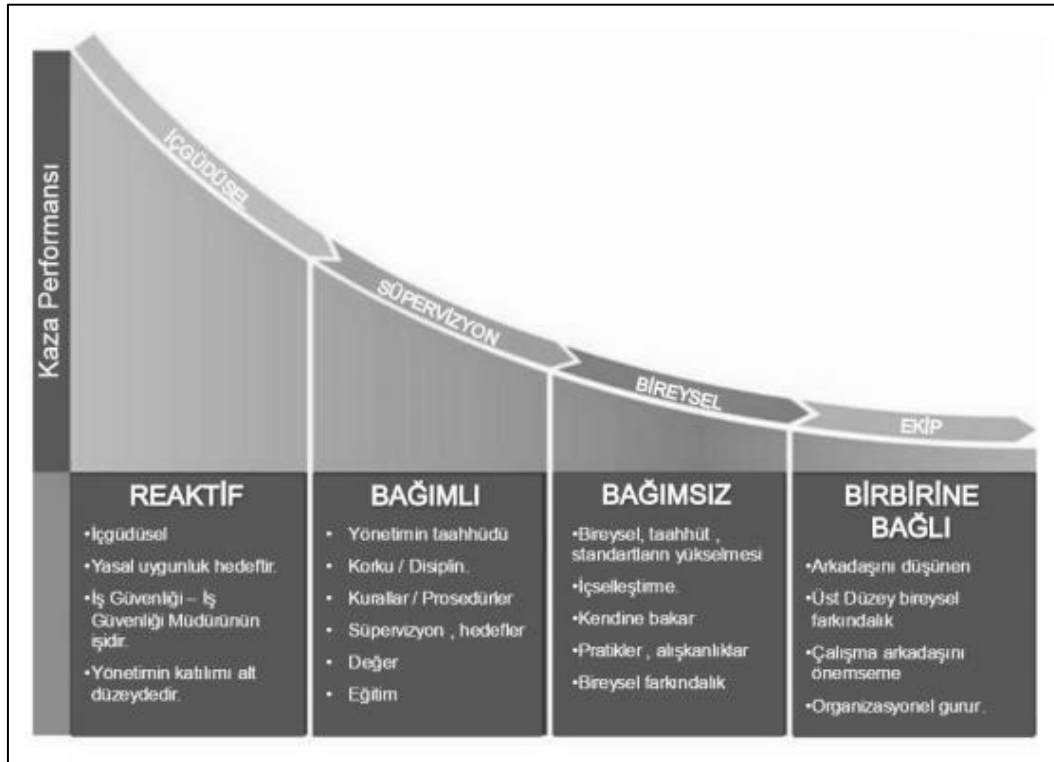
Bağımlı Kültür	Bağımsız Kültür	Karşılıklı Bağımlı Kültür
Yukarıdan aşağıya	Aşağıdan yukarıya	Güçlendirme
Lisanslar	Çalışan bağlılığı	Takım/topluluk bağlılığı
Cezalardan kaçınmak için güvenlik	Çalışan için güvenlik	Çalışan ve iş arkadaşları için güvenlik
Çıktılar için farklılıklar	Çıktılar için teşvik	Davranış dolayısıyla tanınma
Hata bulunur	Gerçek nedenler bulunur	Sistemsel düşünüş
Güvenlik önemlidir.	Güvenlik önceliktir.	Güvenlik bir değerdir.
Çabuk düzeltmeler	Nihai düzeltmeler	Sürekli iyileştirme

Yukarıda verilen kültür seviyeleri şematik olarak şekil 2.8’te verilmiştir. Şekle göre iyi bir güvenlik kültürüne doğru ilerledikçe kaza sıklık oranı düşmekte, katılım gösteren ve kültürün yayıldığı çalışan sayısı artmaktadır.



Şekil 2.8. Güvenlik kültürü geliştirme aşamaları modeli (Dula and Geller, 2007)

Güvenlik Kültürü Geliştirme Aşamaları Modeli, şekil 2.9’da gösterilen Bradley Eğrisi ile benzerlik göstermektedir (Foster and Hoult, 2013). Bradley eğrisindeki fark, modele reaktif aşamanın eklenmiş olmasıdır. Reaktif aşamada insanların sorumluluk almadığı ve kazaların kabullenildiği bir kültür vardır.



Şekil 2.9. Bradley eğrisi (Foster and Hoult, 2013)

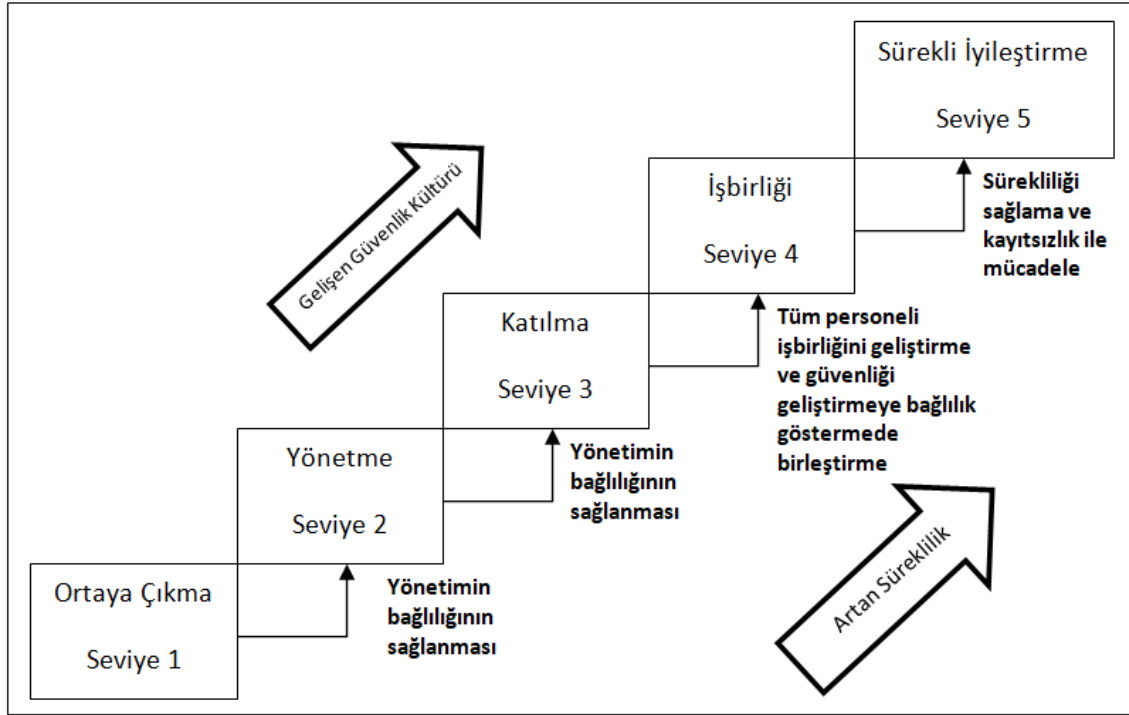
Güvenlik kültürü olgunlaşma modeli

Keil Centre merkezli olarak Flemming, açık denizde petrol ve gaz üretimi yapan firmalar için bir güvenlik kültürü modeli geliştirmiştir. Bu model, aslında bir yazılım mühendisliği modeline dayanmakta olup, özellikle bilgisayar yazılımı kodlama ve bakım süreçlerinin iyileştirilmesine odaklanmaktadır. Modelin geliştirilme aşamasında, iş güvenliği uzmanları, kıdemli yöneticiler, bölüm müdürleri ve çalışanlarla yapılan mülakatlar sonucu, on temel unsur ve beş farklı seviye belirlenmiştir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Demirbilek, 2008):

- Yönetimin bağlılığı ve görünürlüğü
- İletişim
- Güvenlik verim karşılığı
- Öğrenen örgütler
- Güvenlik kaynakları
- Katılım
- Güven
- Güvenlik ile ilgili paylaşılan algılar
- Endüstri ilişkileri ve iş tatmini
- Eğitim

Bu modele göre, kültürel ve davranışsal yaklaşımlar yalnızca teknik önlemler yeterli olduğu takdirde etkili olabilmektedir. Bu nedenle modelin uygulanabileceği örgütlerin, aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir (Demirbilek, 2008):

- Yeterli güvenlik yönetim sistemi
- Teknik hataların kazaların ana nedeni olmaması
- Firmanın sağlık ve güvenlik mevzuatına uygun çalışması
- Güvenlik süreçlerinin cezalandırma yerine, kazaları önlemeye yönelik bir yaklaşım benimsemesi



Şekil 2.10. Güvenlik kültürü olgunlaşma modeli (Demirbilek, 2008)

Modele göre, bir örgüt beş farklı seviyeden birinde yer almakta olup, her seviyenin zayıflıklarını aşarak bir üst seviyeye geçmesi hedeflenmektedir. Şekil 2.10’da gösterilen bu seviyeler aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Demirbilek, 2008):

- Ortaya çıkma: Güvenlik, yalnızca kurallara uyma ile ilgili bir teknik ve yönetsel kavram olarak algılanmakta olup, anahtar bir unsur olarak görülmemektedir. İş kazaları, işin doğal bir parçası olarak kabul edilir. Alt düzey çalışanlar, genellikle pek ilgilenmez ve güvenliği genellikle başka işler için bir argüman olarak kullanmaktadırlar.
- Yönetme: Kaza oranları sektördeki ortalama ile paraleldir. Yönetim, güvenliği önemseyerek kazaları azaltmak için çaba sarf etmektedir. Güvenlik, kurallara ve mühendislik kontrollerine bağlılık olarak görülmektedir. Kazalar, alt düzey çalışanların güvensiz davranışları sonucu meydana gelir ve güvenlik performansı, kaybedilen işgünü ile ölçülmektedir. Yöneticiler, genellikle reaktif bir şekilde katılım göstermektedirler.
- Katılma: Kaza oranları göreceli olarak azalmış olsa da bu azalma ivmesi düşük seviyededir. Örgüt, alt düzey çalışanların katılımının önemini kavramıştır. Çalışanların büyük bir kısmı, sağlık ve güvenliği sağlamaya yönelik yönetime destek

olmaktadırlar. Çalışanların çoğunluğu kendi sağlık ve güvenliğinden sorumlu olduklarını kabul etmekte ve güvenlik performansı aktif olarak izlenip, verimli bir biçimde değerlendirilmektedir.

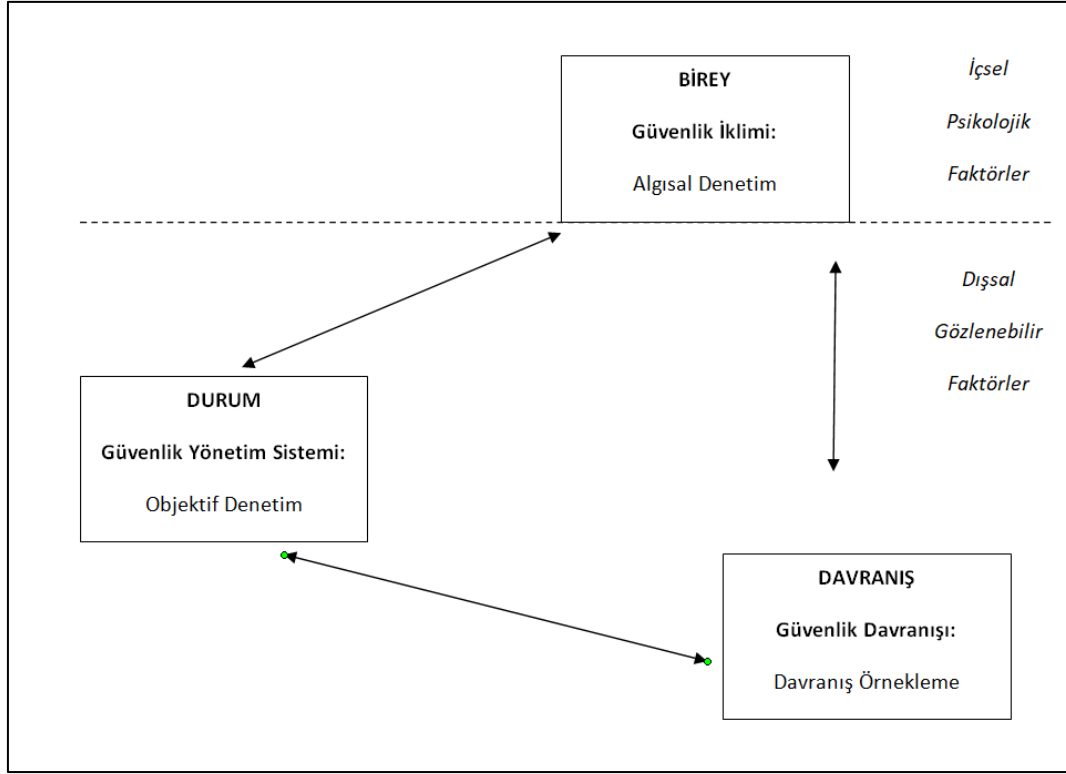
- İşbirliği: Çalışanların çoğu, sağlık ve güvenliğin hem ekonomik hem de etiksel açıdan önemli olduğuna inanmaktadır. Alt düzey çalışanlar, yalnızca kendi sağlık ve güvenliklerinden değil, diğer çalışanların güvenliğinden de sorumlu olduklarını kabul etmektedirler. İş dışı kazalar da izlenmekte ve sağlıklı yaşam tarzı teşvik edilmektedir.
- Sürekli iyileştirme: Çalışanların tümü, işte ya da iş dışında kazalardan korunmak ve zarar görmekten kaçınmak için çaba göstermektedirler. Firma, uzun yıllardır büyük kazalar yaşamamış olsa da, sağlık ve güvenlik konularında herhangi bir gevşemeye izin verilmemektedir. Örgüt, her zaman daha iyi bir duruma gelmek için çaba harcamakta ve kazaların önlenmesi için yenilikçi yollar aramaktadır. Firma, iş dışı yaşamda sağlık ve güvenliği özendirmek amacıyla önemli bir bütçe ayırmaktadır.

Karşılıklı güvenlik kültürü modeli

Bandura'nın karşılıklı determinizm modelinden uyarlanan modele göre, güvenlik kültürü üç farklı öge şeklinde ya da bunların kombinasyonları ile ölçülebilir. Bu ögeler aşağıda sıralanmıştır (İşler, 2013):

- Subjektif iç psikolojik faktörler: Bu faktörler, güvenlik iklimi anketleri ile ölçülebilmektedir.
- Gözlenebilir güvenlikle ilgili davranışlar: Bu davranışlar, çeklistler yardımıyla değerlendirilebilmektedir.
- Objektif örgütsel durumlar: Bu durumlar, güvenlik yönetim sistemi içerisindeki denetimler aracılığıyla ölçülmektedir (Cooper, 2000).

Şekil 2.11'de gösterilen bu üç öge yine karşılıklı ilişki içinde üç alt ögeye ayrılarak toplam dokuz alt ögede incelenebilir (Cooper, 2000). Ortaya çıkan model şekil 2.12'de yer almaktadır.



Şekil 2.11. Karşılıklı güvenlik kültürü modeli (Cooper, 2000)



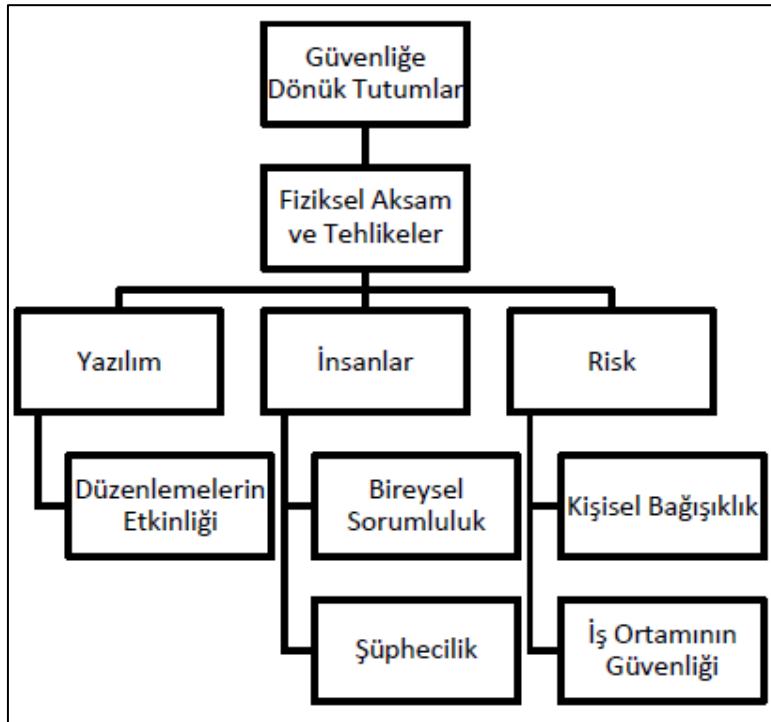
Şekil 2.12. Karşılıklı güvenlik kültürü modeli (Cooper, 2000)

Güvenliğe yönelik tutumların tasarımı modeli

Cox ve Cox'ın güvenliğe dönük davranışlar mimarisini temel alan ve dört ana kategoride güvenlikle ilgili tutumları gruplayan bir modeldir. Modele göre güvenlik ile ilgili her şey dört ana başlıktan birine yerleşebilmektedir (İşler, 2013):

- Fiziksel aksam: Fiziksel tehlikeler ve güvenlikle ilgili araç ve gereçler
- Yazılım: Mevzuat, kural ve prosedürler, güvenlik yönetimi ve politika
- İnsanlar: Çalışanlar, müdürler, yönetim, uzmanlar, otoriteler, sendikalar, güvenlik komiteleri
- Risk: Riskli davranışlar ve bunların yönetimi

Yukarıda verilen dört ana başlığın şematik gösterimi şekil 2.13'te yer almaktadır.

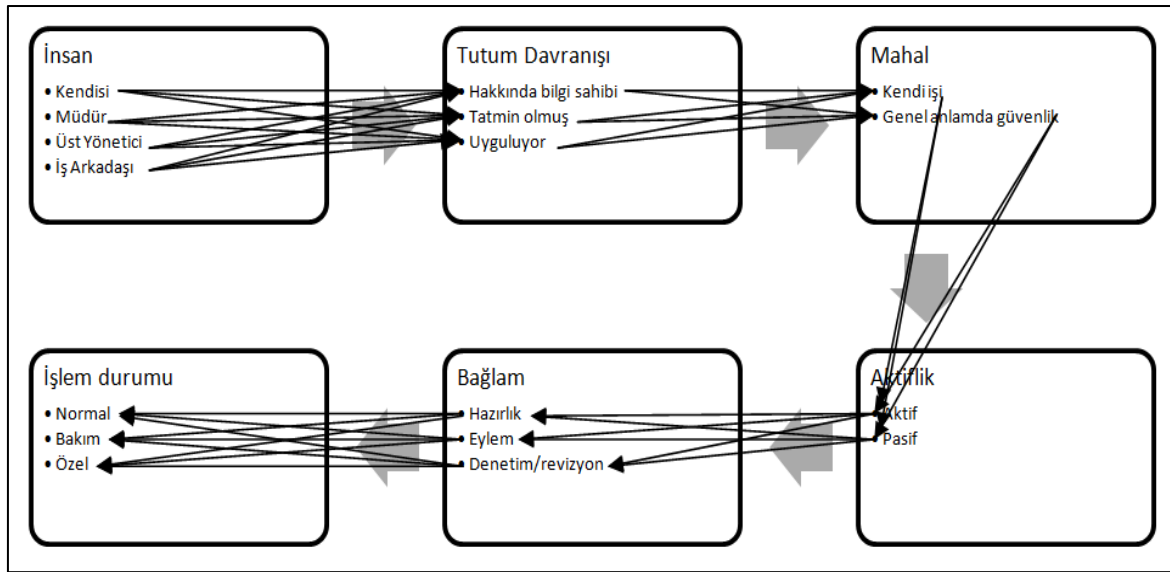


Şekil 2.13. Güvenliğe dönük davranışlar mimarisi (İşler, 2013)

Cümle haritalama modeli

Güvenliğe yönelik tutumların tasarımı modelinin altında yatan yaklaşımı Safety Research Unit geliştirerek cümle haritalama modelini oluşturmuştur. Modelde dört boyut altıya çıkmıştır. Şekil 2.14'te verilen bu boyutlar şöyle açıklanmaktadır (HSE, 2005):

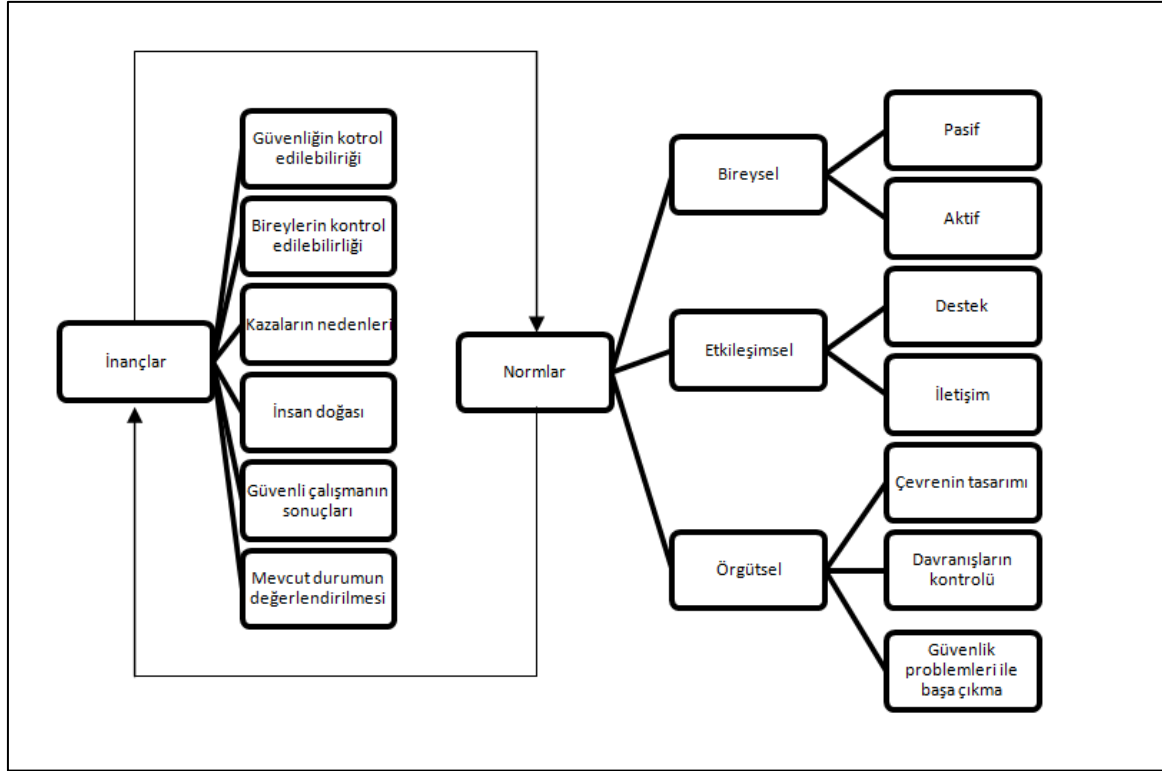
- İnsan: Örgütün üyesidir. Kendisi, müdürü, üst yöneticisi ve çalışma arkadaşları olabilir
- Tutum davranışı: Bireyin güvenlik davranışıyla ilgili tüm yönlerdir. Güvenlik ile ilgili bilgi sahibi olmak, olumlu duygulara sahip olmak ve uygulamak; ayrı ayrı değerlendirmeye katılması gereken boyutlardır.
- Mahal: Güvenlikle ilgili sorumluluğun sınırlarıdır. Bireyin kendi işi ya da tüm organizasyonu içerebilir.



Şekil 2.14. Cümle haritalama modeli (Guldenmund, 2000)

- Aktiflik: Güvenlik davranışının tipidir. Örneğin kişisel koruyucu donanım kullanmak pasif bir davranışken, güvenlik konusunda gönüllülük gösterip bilgi toplamak ve aktarmak aktif bir davranıştır.
- Bağlam: Güvenlik ile ilgili davranışın ortaya çıktığı zamandır. Hazırlık, iş öncesi gözlem ve eylemleri kapsarken, eylem işin yapıldığı andır. Denetim/revizyon ise ramak kala olayları bildirme, prosedürlerin iyileştirilmesine yardımcı olmak gibi iş anı sonrası eylemleri içermektedir.
- İşlem durumu: İşin yapıldığı durumlardır. Genellikle güvenlik ile ilgili çalışmalar normal çalışma zamanlarına odaklanırken, istatistikler bakım işlemlerinin de yüksek tehlike içerdiğini göstermektedir. Özel durumlar ise acil durumları ifade etmektedir.

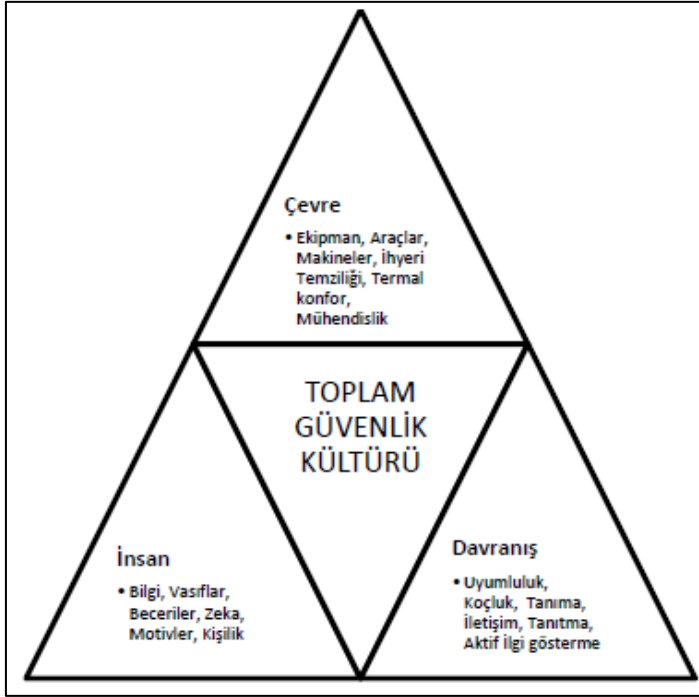
Model altı boyutta ve 432 (4x3x2x2x3x3) adet bileşenle tanımlama yapmaktadır. Bu 432 bileşenli modeli Berends sadeleştirmiştir (Şekil 2.15).



Şekil 2.15. Berends'in güvenlik kültürü modeli (Guldenmund, 2000)

Toplam güvenlik kültürü modeli

Toplam güvenlik kültüründe çalışanlar, güvenlikle ilişkili hedefler doğrultusunda hareket etmeleri gerektiğini hissederler ve bu yolda işin gerektirdiklerinin ötesine geçerek güvensiz durum ve davranışları belirlerler. Toplam güvenlik kültürünün “merkezinde insanlar, insanlar tarafından, insanlar için” sloganı yatar. Modele göre çevre, davranış ve insanın sürekli etkileşim halinde olduğu devingen bir üçgen bulunmaktadır. Bu maddeler şekil 2.16’da yer almaktadır. Bir maddede değişiklik sağlamak için diğer maddelerde değişiklik yapılması gerekmektedir. İletişimde empati ön planda olmalı ve kişiler arasında etkileşimli bir iletişim sistemi kurulmalıdır (Williams and Geller, 2008).



Şekil 2.16. Toplam güvenlik kültürü modeli (Williams and Geller, 2008)

- Geller, güvenlik kültürünün temel özelliklerini şu şekilde özetlemiştir (Geller, 1994):Güvenlik süreci, kültür tarafından yönetilmelidir.
- Başarıyı belirleyen faktörler, davranışlar ve insan temelli unsurlardır.
- Çıktılardan ziyade süreçlere odaklanılmalıdır.
- Davranışlar, aktivatörler aracılığıyla başlatılır ve sonuçlar tarafından motive edilir.
- Hatalardan kaçınmak yerine, başarıya ulaşmaya odaklanılmalıdır.
- Gözlem ve geri bildirim, güvenli davranışların gelişmesini sağlar.
- Etkili geri bildirim, davranış ve kişiye özel koçluk ile şekillenir.
- Koçluk ve gözlem, süreçlere odaklanmanın anahtarıdır.
- Kendine saygı, aidiyet duygusu ve güçlendirme, güvenli davranışları artırır.
- Güvenlik, önceliklerin ötesinde bir değer olarak kabul edilmelidir.

Geller ayrıca, toplam güvenlik kültürünü sağlamak için liderlerde bulunması gereken özellikleri de şöyle sıralamıştır (Geller, 2000):

- Liderler, sonuçlar yerine süreçlere odaklanmalıdır.
- Liderler, astlarını eğiterek uygulamaları anlamalarına yardımcı olmalıdır.
- Liderler, koşullara uygun esnek yargılar kullanabilmelidir.
- Liderler, öncelikli olarak astlarını dinlemelidir.

- Liderler, işi sahiplenmeyi teşvik etmelidir.
- Liderler, karar almayı desteklemelidir.
- Liderler, zorunluluklar koymak yerine beklentiler oluşturmalıdır.
- Liderler, kendine güvenmeli ancak yeni bilgileri öğrenmeye çaba göstermelidir.
- Liderler, çalışanlarının farklılıklarını göz önünde bulundurmalıdır.
- Liderler, maddiyattan ve sayılardan öteyi görebilmelidir.

Sosyoteknik güvenlik kültürü modeli

Model, teknik ve sosyal alt sistemlerin ortak optimizasyonu ve tehlikelerin kontrol edilme varsayımlarını öne çıkartarak üç ana kavrama yer vermektedir (Williams and Geller, 2008):

- Proaktiflik: Örgüt yapısı ve proselere güvenliğin proaktif olarak entegre edilmesi
- Sosyoteknik entegrasyon: Teknoloji ve iş organizasyonunun birlikte optimizasyonu
- Değer bilinçliliği: Organizasyonun hem maddi hem maddi olmayan özelliklerine odaklanma

Hudson'un güvenlik kültürü olgunlaşma modeli

Hudson'un sağlık, petrol ve havacılık sektörlerini açıklamak için geliştirdiği model Westrum'un örgüt kültürü tipolojisine dayanmaktadır. Westrum örgütlerin bilgi işlemlerine göre tipolojisini şekillendirmektedir (Foster and Hoult, 1993). Modele göre kültür tiplerinin özellikleri Tablo 2.4'te verilmiştir:

Çizelge 2.4. Westrum'un kültür tipolojisi (Reason and Hobbs, 2003)

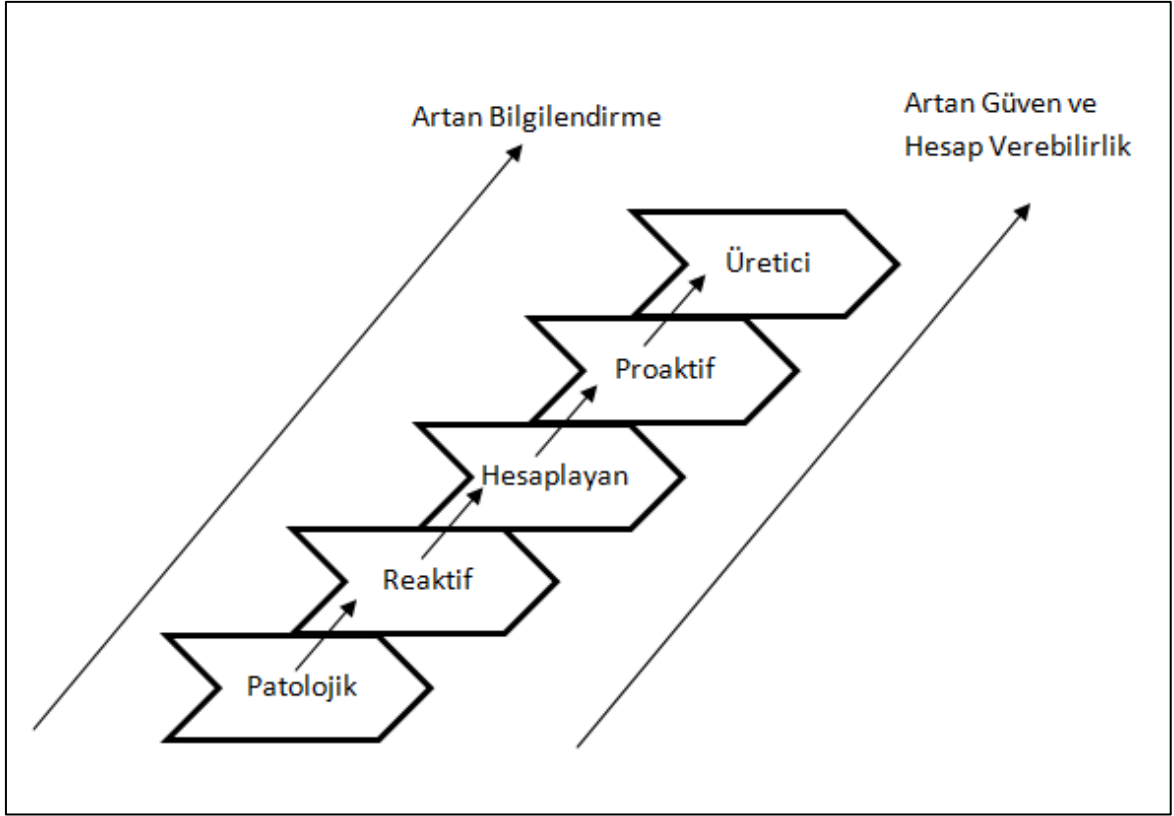
	Patolojik	Bürokratik	Üreten
Bilgi	Gizlenir	Görmezden gelinir	Sürekli aranır
Bilgi taşıyanlar	Cezalandırılır	Tolere edilir	Eğitilir
Sorumluluklar	Kaçınılır	Bölümlendirilir	Paylaşılır
Destekleme	İstenmez	İstenmez ancak izin verilir	Ödüllendirilir
Hatalar	Üstü örtülür	Adil ve merhametle karşılanır	Sorgulanır
Yeni fikirler	Ezilir	Sorun yaratır	Olumlu karşılanır

Hudson, kültür modeline önemli yenilikler eklemiş ve bürokratik kültür yerine hesaplayan kültürü, patolojik kültür ile reaktif kültür arasında ve üretici kültür ile proaktif kültür arasında yeni türler tanımlamıştır. Bu beş kültür tipi aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Parker and Parker, 2006):

- Patolojik: Güvenlik, yalnızca bir sorun ortaya çıktığında önemlidir
- Reaktif: Güvenlik, sadece kazalar yaşandığında önem kazanır.
- Hesaplayan: Tehlikelerle başa çıkmak için sistemlerimiz vardır.
- Proaktif: Güvenlik problemleri henüz oluşmadan fark edilir ve önlenir.
- Üreten: Sağlık ve güvenlik, iş yapma şeklimizin bir parçasıdır.

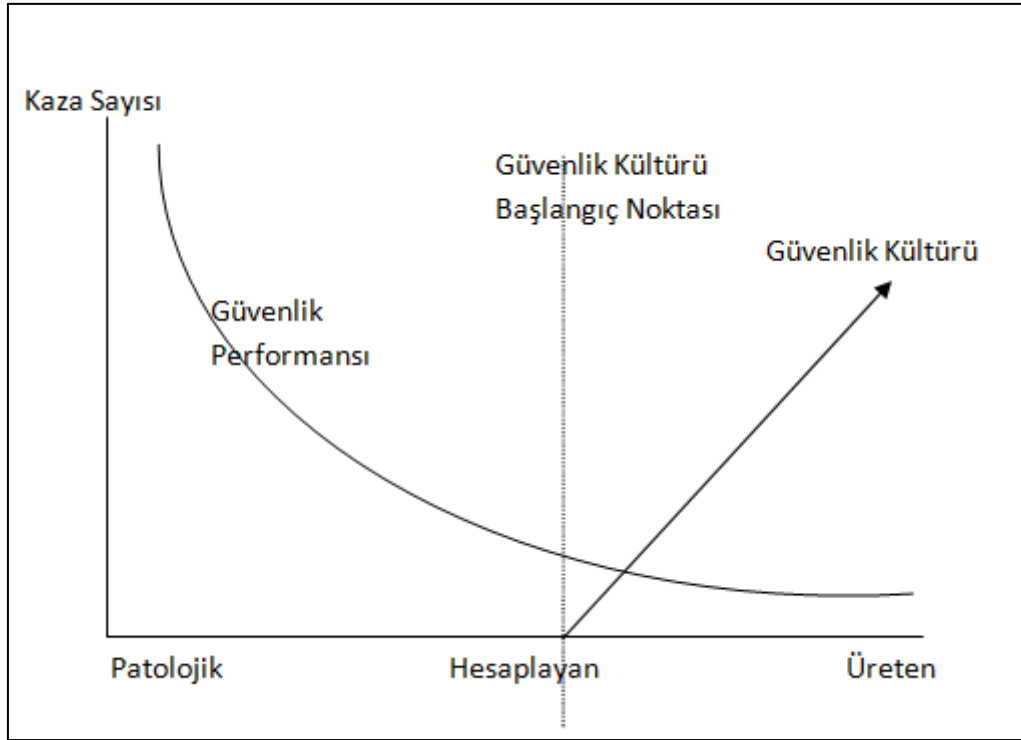
Bu kültür tiplerinin özellikleri şu şekilde özetlenmiştir (ICAO, 2018):

- Patolojik: Güvenlik, teknik ve prosedürel çözümlerle, yasalara uyum sağlanmasıyla sınırlıdır ve önemli bir iş riski olarak görülmez.
- Reaktif: Güvenlik, otoritelerden gelen bir zorunluluk olarak kabul edilir ve sadece yasalara uyum amacı taşır. Kazalar sonrası güvenlik önemli bir konu haline gelir ve sorumlular cezalandırılır.
- Hesaplayan: Güvenlik, yönetim kararlarında dikkate alınsa da hala temel bir değer olarak algılanmaz.
- Proaktif: Güvenlik, hem gündelik hem de stratejik kararlarda öncelikli bir değer olarak kabul edilmektedir.
- Üreten: Güvenlik için yüksek standartlar belirlenir ve bu standartlar gelişim amacıyla kullanılır, suçlama amacı gütmeyen ilerleme sağlanmaktadır.



Şekil 2.17. Sağlık - Güvenlik - Çevre merdiveni (Hudson, 2007)

Çalışmalarda bu beş seviyenin birinde bulunan firmanın daha ilerideki bir düzeye geçmeye çalışmasına Sağlık – Güvenlik - Çevre Merdiveni denilmiştir (Hudson, 2007). Hudson bu süreci Evrimsel Güvenlik Modeli olarak da adlandırmıştır. Bu evrimsel sürecin en alt basamağında güvensiz en üst basamağında güvenli örgütler bulunmaktadır. Merdiven şekil 2.17’de gösterilmiştir. Merdivenle ilerledikçe kültür olgunlaşmaktadır ancak gerçek anlamda güvenlik kültürü, hesaplayan kültür safhası ile birlikte görülebilmektedir (Hudson, 2001).



Şekil 2.18. Güvenlik kültürü güvenlik performansı grafiği (Hudson, 2001).

Güvenlik kültürünün güvenlik performansına etkisi, hesaplayan kültür seviyesinden başlayarak şekil 2.18'de gösterilmiştir. Genellikle, proaktif düzeye ulaşan organizasyonlar hızla bir önceki seviyeye geri dönerler. Üretici kültür, dikey hiyerarşinin ortadan kalkması gibi anti-bürokratik özelliklere sahiptir ve bu geçiş, diğer seviyelerden daha zordur. Bunun nedeni, üretici kültürün daha karmaşık ve anlaşılması güç olmasıdır. Hesaplayıcı kültüre sahip organizasyonlar, tüm görevlerde aynı yapıyı kullanırken, üretici kültür, hedeflere bağlı olarak yapısını değiştirebilme esnekliğine sahiptir. Tablo 2.5'te, her kültür seviyesindeki organizasyonların göstergeleri sunulmaktadır.

Çizelge 2.5. Güvenlik kültürü seviyelerinin örgütsel açılardan tanımlanması (Parker, D., Parker, M. and Hudson, P. 2006)

	Patolojik	Reaktif	Hesaplayan	Proaktif	Üretici
Kıyaslama, Eğilimler, İstatistikler	Kıyaslama sadece finans ve üretim alanındadır.	Rakiplerin yaptıkları taklit edilir.	Olay ve kazalar kıyaslanır	Yönetimin isteğiyle sektördeki rakiplerle kıyaslama yapılır.	Hem sektör içi hem sektör dışı ile kıyaslama yapılır.
Denetim ve Değerlendirmeler	Finans ağırlıklıdır. Güvenlik denetimleri düzensizdir.	Güvenlik denetimleri plansızdır. Kazaların ardından kaçınılmaz görünür	Planlı denetim vardır. En tehlikeli alanlara odaklanılır.	Yoğun ve çapraz denetim programı vardır.	Sürekli devam eden ve davranışları da inceleyen denetim mekanizması vardır.

Çizelge 2.5. (devam) Güvenlik kültürü seviyelerinin örgütsel açılardan tanımlanması (Parker vd., 2006)

	Patolojik	Reaktif	Hesaplayan	Proaktif	Üretici
Olay/Kaza Raporlamaları, Araştırma ve Analizler	Çoğunlukla kazalar raporlanmaz. Analizler mevzuatın ötesine ve insan doğasına geçmez.	Enformel raporlama sistem vardır. Araştırmalar suçlu bulmaya odaklanır.	Araştırma ile prosedürler bulunur ancak sonuçlar incelenerek kök nedene erişilemez.	Eğitilmiş denetçiler bulunur. Raporlar tüm paydaşlara duyurulur. Kök nedene tamamen ulaşılamaz.	Kök neden anlaşılır. Alınan önlemlerin değerlendirilmesi ve takibi sistematik hale gelmiştir.
Tehlike ve Güvensiz Davranış Raporları	Bulunmaz.	Basittir. Sadece kimin yaptığına odaklanır. Takibi yapılmaz.	Sabit formatlarla raporlamalar yapılır. Nicelik değil rapor sayısı önemlidir.	Ne zaman neyin olduğundan çok neden olduğu raporlanır.	Tüm kademeler raporlar sonucu üretilen bilgileri kullanırlar.
İş Planı, İş İzni	Sağlık ve güvenlik ile ilgili planlama yoktur.	Sağlık ve güvenlik planlamaları geçmişteki kazalara göre yapılır. Temelinde zaman bulunur.	İş izinleri mevcuttur.	Planlama standartlaşmıştır. Planların etkinliği yöneticiler tarafından sorgulanır.	Çalışanlar planlamanın önemine inanmıştır. Daha az kırtasiye daha çok kafa yorma ve daha geniş yayılım
Taşeron Yönetimi	Minimum maliyet esastır.	Maliyet seçime esastır. Sadece kötü güvenlik performansına sahip firmalar elenir.	Taşeronların yoğun güvenlik yetkinliklerine sahip olması beklenir.	Sağlık ve güvenlik işbirliği demektir.	Güvenlik söz konusu olduğunda işin ertelenmesi bile kabul edilir
Yeterlik ve Eğitim Çalışanların İlgisi	Eğitime zorunluluk nedeniyle katılım gösterilir.	Kazaların ardından eğitimlere bütçe ayrılır.	Eğitimin katkıları test edilir.	Çalışanlar yetkinliklerinin farkındadır. Talepler onlardan gelir.	Tutumlar bilgi ve yetenekler kadar önemlidir. Gelişim bir süreçtir.
İşyerinde Güvenli Çalışma Teknikleri	Yoktur.	Kazaların ardından teknikler geliştirilir ancak işletmeye yerleşmez.	Teknikler bulunur fakat uygulamaya geçmez.	Standartlaşmış ve çalışanlar tarafından kabul görmüş teknikler bulunur.	Sürekli iyileştirilen teknikler bulunur.
Güvenliği Günlük Olarak Kim Kontrol Ediyor?	Kişi kendi başının çaresine bakar.	Dış denetçiler kazaların ardından incelerler.	Yönetim tarafından düzenli olarak tehlikeler incelenir, günlük inceleme sıklığına erişilemez.	Yöneticiler çalışanları bu konuda cesaretlendirirler. Kendileri de inceleme yaparlar. Çapraz incelemeler gerçekleştirilir.	Herkes, hem kendisi hem de çalışma arkadaşı için tehlikeleri inceler. Denetime gerek bile kalmaz. Gerekirse iş durdurulur
Sağlık-Emniyet-Çevre Departmanının Büyüklüğü	Varsa bir kişiden ya da insan kaynaklarındaki küçük bir birimden oluşur.	Küçüktür ve yetkisi azdır. Sürgün yeri olarak görülür. Kolluk kuvveti gibi algılanırlar.	Başka göreve verilemeyen iyi yöneticiler atanır. Az da olsa yetkisi vardır. Operasyonel yöneticilere karşı sorumludur.	Departmandakilere önem verilir. Tepe yönetime karşı sorumludur.	Güçlü ve küçük bir departman bulunabilir. Bulunmadığı durumlar da olmaktadır. Çünkü sorumluluklar herkese dağıtılmıştır.
İyi Güvenlik Performansının Ödüllendirilmesi	Ödül verilmez ve beklenmez de.	Kaza nedeniyle kayıp yaşanmaması nedeniyle yöneticilere prim verilir.	Tişört ve benzeri basit ödüller verilir	Ödüllendirme vardır.	Tanınma önemli bir değer olarak görülür
Yönetimin Gözünde Kazaların Sebepleri nelerdir?	Bireyler suçlanır.	Kötü şansa inanılır. Kazaya yatkın kişiler uzaklaştırılır	Makineler ve bakım sistemi suçlanır.	Yönetim suçun bir kısmını üstlenir.	Suçlama görülmez. Yönetim sorumluluk alır

Çizelge 2.5. (devam) Güvenlik kültürü seviyelerinin örgütsel açılardan tanımlanması (Parker vd., 2006)

	Patolojik	Reaktif	Hesaplayan	Proaktif	Üretici
Kazalardan Sonra Neler Olur?	Çalışana odaklanılır. Kazaya karışan çalışan kovulur.	Raporlar birim yöneticilerini aşip üst yönetime ulaşmaz. Üst yönetim alttakileri uyarır.	Çalışanlar kendi kazalarını bildirirler. Taşeronların kazalarına karışmazlar	Kök neden araştırılır ve sonuçlar müdürler ile paylaşılır.	Tüm çalışanlar kaza ile ilgilendirilir.
Güvenlik Toplantıları Nasıl Geçer?	Zaman kaybı olarak görülür.	Gönülsüz katılım sağlanır.	Etkileşimli olarak gerçekleşmez.	Forum niteliğinde gerçekleşir.	Rahat bir ortamda, herhangi bir çalışanın çağırısı ile toplanır.
Karlılık Güvenlik Dengesi	Karlılık tek önemli konudur.	Az da olsa önleyici bakımlara maddiyat ayrılır	Güvenliğin önde geldiği söylene de uygulamaya geçmez.	Sağlık ve güvenlik en öndedir. Güvenliğin maddi dönüşü anlaşılmıştır.	Denge sağlanmış, sıkıntılar aşılmıştır. Gerekli durumlarda iş durdurabilir.
Yönetim Güvenlik Konularında İletişim Kurmaya İstekli Mi?	Değildir.	Herhangi bir konu gibi arada sırada yönetimden güvenlik ile ilgili mesajlar yayınlanır.	Yönetim çalışanlara bilgi verir. Ancak aşağıdan yukarıya iletişim sınırlıdır.	Yönetim karşılıklı iletişimin önemini anlamıştır.	Her şey şeffaftır. Çift yönlü iletişim yerleşmiştir.
Çalışanların Bağlılık ve Diğer Çalışanları Önemseme Düzeyi	Herkes kendi başının çaresine bakar.	Kişinin kendini koruması kuraldır. Diğer çalışanların güvenliğine önem verme düşüncesi çok cılızdır.	Sürekli olarak artırılması konuşulmaktadır ancak uygulamada zayıflıklar vardır.	Oldukça yüksektir ancak tüm örgüt geneline henüz yayılmamıştır.	Yüksektir. Çalışanlar tarafından tutkuyla oluşturulmaktadır.
Prosedürler Neden Oluşturulur?	Kazayı engelleyen dokümanlar olarak görülür.	Kazaların tekrarlanmasını önlemeyi amaçlar	İş Güvenliği eğitimlerinde kaynak doküman olması için.	İyi uygulama örnekleridir.	Güncelleme yapılan düzeltmelerden çalışanların haberdar olması için
İletişim	Kimse bilgilendirilmez. Geribildirim yoktur	Yönetim kazaların ardından bilgi ister. Yukarıdan aşağıya akış vardır. İletişim verimsizdir.	Geribildirim azdır. Bilgilerin takibi iyi yapılmaz.	Çift yönlü iletişim vardır	Güvenlik en öndedir. Çalışanlar sorunları önlemek için bilgi talep ederler.
Örgütsel Tavrılar	Güven ve inanç yoktur. Cezalandırma ve suçlama yoğundur.	Kazaların sebebi bireylerdir.	Çalışanlar biraz katılım gösterirler.	Çalışan katılımı desteklenir ancak yönetim tarafından regüle edilir	Çalışanlar yönetim tarafından iş ortağı olarak görülür.
Sağlık Güvenlik Çevre	Görmezden gelinir.	Yasal zorunluluklar karşılanır	Önem verilir. Ödül sistemine bağlanmıştır.	Tasarımın ilk noktalarına kadar işlemiştir.	Prosedürler birlikte yazılmaktadır. Yönetime danışmanlık yapan küçük bir birim vardır.
Örgütsel Davranış	Çalışanlar yerine karlılığa odaklanılır.	Yönetim kazaların sebebi olarak çalışanları görür	Gerçek sebepler görmezden gelinir.	Güvenlik üretimde önceliklidir.	Güvenlik üretime eşittir
Çalışma Davranışı	Kural yoktur. Yönetim bilgisiz ve ilgisizdir.	Temel kurallar konulmuştur. Denetimle birlikte gelişmeler yaşanır. Yönetim bilgilidir ancak her zaman ilgili değildir.	Temizlik önemlidir. Yönetim ilgilidir ancak her zaman bilgili değildir.	Yönetim bilgili ve ilgilidir. Kazalar olmadan iyileştirmeler yapar	Yönetim bilgili ve ilgilidir. Çalışanlar kendilerini yönetirler

Simard'ın güvenlik kültürü tipolojileri

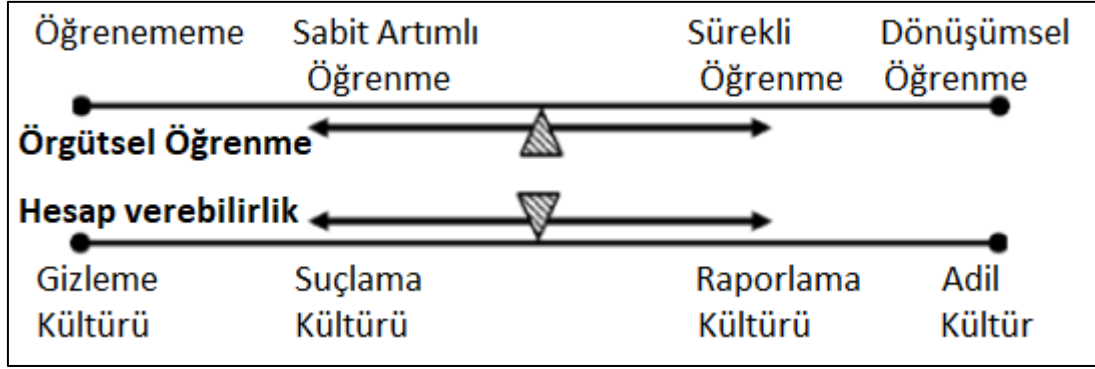
Çizelge 2.6. Simard'ın güvenlik kültürü tipolojileri (Simard, 1998)

		Güvenlik Önceliği	
		-	+
Güvenlik Katılımı	-	Zarar kültürü	Bürokratik güvenlik kültürü
	+	Kişisel düzenlemeler kültürü	Bütünleşik güvenlik kültürü

- Zarar kültürü: Bu kültür, ölümcül güvenlik kültürü olarak da bilinir ve kazaların kaderin bir parçası olduğu düşünülür. Çalışanlar genellikle kazalardan kaçınmazlar. Batıda 17. yüzyıla kadar baskın olan bu kültür, dini etkilerle şekillenmiştir. Tarihsel olarak etkisi azalmış olsa da, özellikle taşımacılık sektöründeki şoförlerde bu kültür hala görülmektedir.
- Kişisel düzenlemeler kültürü: Diğer adıyla atölye kültürü, güvenlik ile ilgili işlerin çoğunlukla çalışanların katılımı ile yapıldığı bir kültürdür. Endüstri öncesi dönemlerde yaygın olarak rastlanan bu kültürde, yönetimin ilgisizliği sonucu kişisel ve enformel güvenlik önlemleri geliştirilmiştir. Örneğin, madenciler yer altına kanarya götürüp, kanaryaların ölümünden patlama riski hakkında bilgi edinmektedir.
- Bürokratik güvenlik kültürü: Bu kültür, yönetimin tüm güvenlik işlerini üstlendiği ve güvenlikle ilgili her şeyi kontrol ettiği işletmelerde görülmektedir.
- Bütünleşik güvenlik kültürü: Yönetimin öncülük ettiği güvenlik faaliyetlerinde, çalışanların aktif bir şekilde katılım gösterdiği ve bu katılımın yönetim tarafından desteklendiği bir kültürdür.

Patankar ve Sabin'in güvenlik kültürü halleri modeli

Modelde güvenlik kültürü, hesap verebilirlik ve öğrenme olmak üzere iki boyut üzerinden değerlendirilmektedir. Bu her iki boyutun da dört adet baskın hali (durumu) bulunmaktadır. Modelde öğrenme boyutu bir hatayı tespit edip düzeltme derecesini, hesap verebilirlik boyutu ise çalışanın suçlanması ile güvenliğin kilit noktası olarak görülmesi arasındaki dereceyi göstermektedir (Patankar, M. S. and Sabin, E. J. 2010). Şekil 2.19'da modelin şematik gösterimi yer almaktadır.



Şekil 2.19. Patankar ve Sabin'in güvenlik kültürü halleri modeli (Patankar vd., 2010)

Bütünleşik güvenlik kültürü modeli

Modelde güvenlik kültürü için yedi farklı alt kültür tanımlanmıştır. Bunlar şunlardır (İşler, 2013):

- Öncelik kültürü: Hem örgütler hem de bireyler, karar alırken güvenliği öncelikli bir faktör olarak dikkate alırlar.
- Standartlaşma kültürü: Kuralların yeterli olduğu, gerektiğinde güncellendiği ve tüm bireylerin bu kurallara uyduğu bir kültürdür.
- Esnek kültür: Çalışanların, değişen risklerle etkin bir şekilde başa çıkabildiği kültürdür.
- Öğrenme kültürü: Hem örgüt hem de bireylerin, sürekli olarak öğrenmeye yönelik istekli olduğu bir kültürdür.
- Raporlama kültürü: Çalışanların bilgi vermeye istekli olduğu ve organizasyonun her türlü bilgiyi toplayarak analiz ettiği kültürdür.
- Takım çalışması kültürü: Bireylerin, birbirlerine güvenliğe dair bilgi paylaştığı ve takım halinde çalıştığı bir kültürdür.
- Adil kültür: Hem değerlendirme hem de ödüllendirme sistemlerinin şeffaf ve adil bir şekilde işlediği kültürdür.

Bu alt kültürleri şekillendiren içsel unsurlar, güvenlik felsefesi olarak tanımlanır ve bireysel düzeyde algı, tutum, inanç ve düzeylerden oluşur. Dışsal göstergeler ise güvenlik çevresi (fiziksel ve yazılımsal girdiler) ve güvenlik davranışları (örgüt ve bireylerin güvenlik uygulamaları) olarak belirlenmiştir.

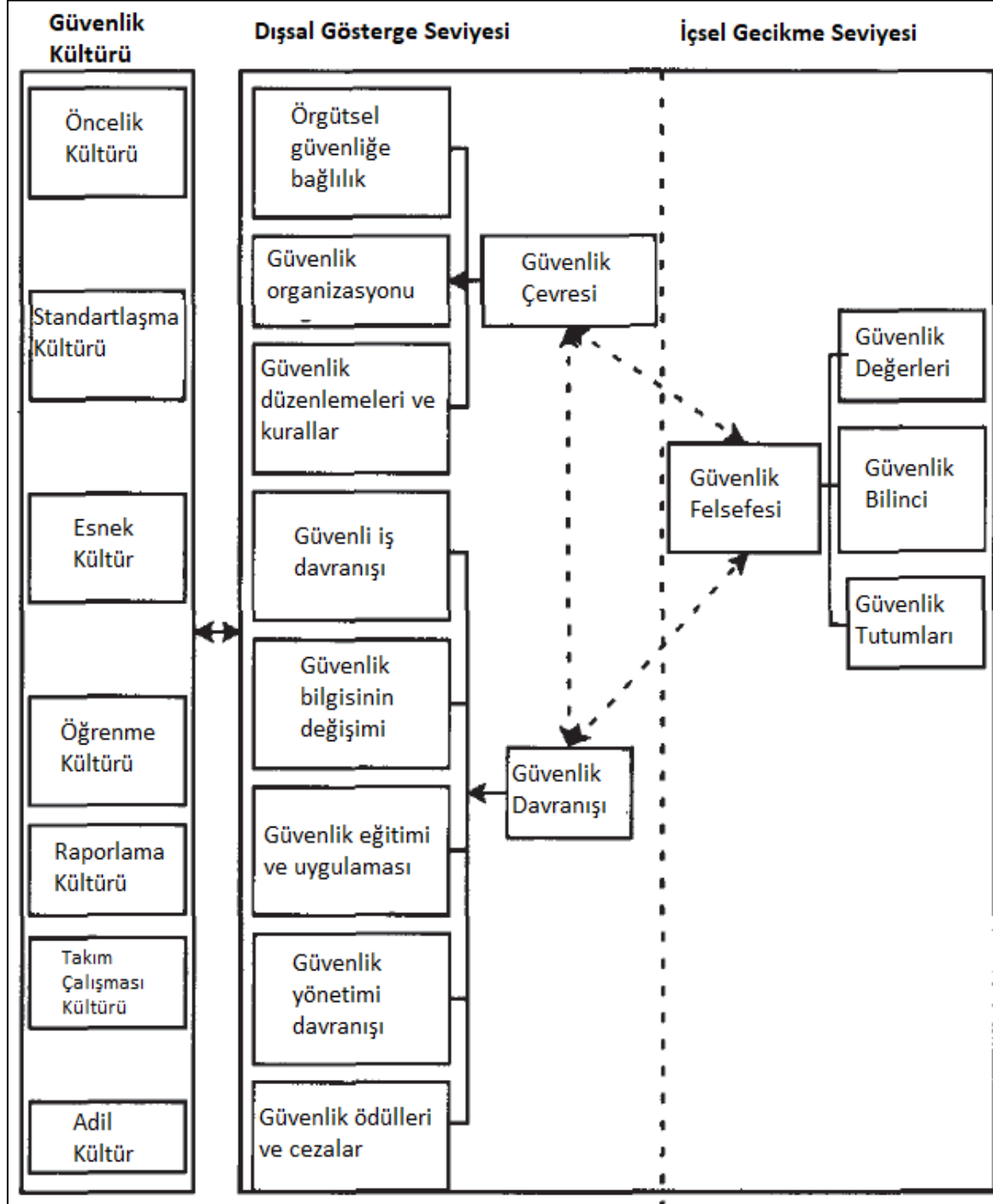
Bu kavramlar aşağıda tanımlanmıştır (İşler, 2013):

- İçsel oluşumlar
- Güvenlik felsefesi
- Güvenlik değerleri: Üretim sürecinde organizasyon ve bireyler tarafından uyulan, güvenliğe ilişkin temel inanç ve değerlerdir.
- Güvenlik bilinci: İş ortamında veya iş dışı yaşamda kendilerine veya başkalarına zarar verecek her şeye karşı bir tür psikolojik farkındalık halidir.
- Güvenlik tutumları: Güvenlikle ilgili olarak değer yargılamanın zihinsel ve duygusal eğilimidir.
- Dışsal Göstergeler
- Güvenlik çevresi
- Güvenliğe örgütsel bağlılık: Örgütsel karar verme düzeyindeki güvenlik tutum ve davranışlardır.
- Güvenlik organizasyonu: Organizasyonda etkin güvenlik yönetimi bölümü, komitesi ve yöneticisi olmasıdır.
- Güvenlik düzenlemeleri ve kurallar: Güvenlikle ilgili düzenlemeler, kurallar ve standartların oluşturulması ve uygulanmasıdır.
- Güvenlik davranışı
- Güvenli iş davranışı: Bireyin güvenli çalışma durumu ve seviyesidir.
- Güvenlik bilgisinin değişimi: Örgütte güvenlik ile ilgili bilgilerinin toplanma, analiz edilme, raporlama ve paylaşılma durumudur.
- Güvenlik eğitimi ve uygulaması: Her türlü güvenlik eğitimi ve öğrenme faaliyetlerinin durumu ve düzeyidir.
- Güvenlik yönetimi davranışı: Organizasyonda her türlü güvenlik yönetimi faaliyetlerini geliştirilme düzeyidir.
- Güvenlik ödülleri ve cezalar: Örgütte ödül ve ceza sisteminin tesis edilme ve uygulanma durumudur.

Model şekil 2.20’de şematik olarak gösterilmektedir.

Guldenmund'un güvenlik kültürü modeli

Schein'in üç katmanlı örgüt kültürü modelini aynı şekilde güvenlik kültürü modeli olarak öne süren modeldir (Schein, 2005).



Şekil 2.20. Bütünleşik güvenlik kültürü modeli (Lei, W., Rui-shan, S., Hart-hui, L., and Mei, Z. 2009)

2.3.3. İyi güvenlik kültürü

İyi güvenlik kültürleri, yöneticilerin en kötü senaryoları önlemek amacıyla destek sağlama, tasarım yapma ve cesaretlendirme faaliyetlerine önem verdikleri kültürlerdir. Bu tür bir kültür, başarılı bir sağlık ve güvenlik performansının temelini oluşturur ve resmi otoriteler, şirketleri güvenlik kültürü oluşturmaya teşvik eder. Böylelikle, başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşların sağlığını ve güvenliğini koruyacak sürekli ve dinamik bir iş ortamı oluşturulması hedeflenmektedir. Bu kültürün oluşturulması için dört önemli unsur bulunmaktadır (İşler, 2013):

- Üst yönetimin güvenlik kavramına hem sözlü hem de eylemsel olarak bağlılığı,
- Çalışanların, tehlikelerle ilgilenme, olası etkiler hakkında dikkatli olma ve gerekli önlemleri alma konusunda ortak bir yaklaşım sergilemesi,
- Tehlikeli ve kritik durumları çözmek için esnek davranmaya olanak tanıyan, ancak gerçekçi kurallar ve normların bulunması,
- Çalışma alanlarının sürekli izlenmesi, kaza analizleri ve geri bildirim sistemleri gibi uygulamalarla örgütsel öğrenmenin sağlanmasıdır.

Reiman ve Oedewald'a göre ise iyi bir güvenlik kültürünü oluşturan unsurlar şunlardır (Reiman, T. and Oedewald, P., 2002):

- İşletmenin vizyon ve hedeflerini içeren bir güvenlik politikası,
- Güvenliğe olan bağlılığı belirgin şekilde vurgulayan etkin ve demokratik bir yönetim,
- Çalışanların güvenliğe olan bağlılıkları ve güvenliğe dair olumlu değerleri,
- Sorumluluk ve iş tanımlarının açık ve güvenlik açısından önemli şekilde belirlenmesi,
- Üretim işlerinde güvenliğin dikkate alınması,
- Üretim ve güvenlik arasında denge kurulması,
- İyi eğitim almış ve işinde uzman çalışanlar,
- Yüksek motivasyon ve iş tatmini,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında adalet ve güven duygularının tesis edilmesi,
- Kaliteli, güncel kural ve düzenlemelere sahip iyi üretim ve bakım uygulamaları,
- Birimler arası iyi bilgi akışı,
- Tüm kaza ve ramak kala olayların dikkatlice incelenmesi,

- Kullanılan ekipmanların iyi tasarlanmış ve bakım sürecine sahip olması,
- İşlemler ve güvenliğin sürekli olarak iyileştirilmesi,
- Yeterli kaynakların sağlanması,
- Otorite ve yasal mercilerle iyi iş ilişkilerinin kurulması.

Olstrom, Wilhelmsen ve Kaplan'a göre ise etkili bir güvenlik kültüründe şu özellikler görülmektedir (Olstrom, L., Wilhelmsen, C., and Kaplan, B., 1993):

- Çalışanlar, beklenmedik tehlikelere karşı uyanık olup, baş edemedikleri durumlarda yardım talep ederler,
- Güvenlik performansını artırmak amacıyla yararlı bilgiler toplanır ve bu bilgiler, çalışanların daha güvenli bir şekilde çalışmalarına yardımcı olmak için kullanılır,
- Güvenlik sorunlarına dikkat eden ve bu sorunlara yenilikçi çözümler geliştiren personel ödüllendirilir,
- Güvenlik ile ilgili kaygılar belirlenirken tüm grupların katılımı sağlanır ve baskın gruplara izin verilmez,
- Güvenlik uygulamalarında çalışanlara esneklik tanınır.

Fleming ve Lardner ise düşük kaza oranına sahip işletmelerin kültürel özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Fleming and Lardner, 1999):

- Yönetimin güvenliğe olan bağlılığı,
- Güvenliğin üretimden önce gelmesi,
- Etkili güvenlik denetimleri,
- Katılımcı ve insana odaklı yönetim stili,
- Güvenliğin ölçülmesi,
- Etkili ve verimli güvenlik kuralları ve prosedürleri,
- Düşük risk alma davranışı,
- Ortak risk algıları,
- İyi örgütsel öğrenme,
- Güvenli çalıştıkları için işe alınan, işlerine devam eden ve diğer çalışanlara tanıtılan personel oranlarının yüksek olması.

Reason ise etkili bir güvenlik kültürünün özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır (Parker vd., 2006):

- Ramak kalalar ve diğer olaylardan bilgi toplayan, bu bilgileri işleyip yaymak ve proaktif denetimler yapmak için güvenlik bilgi sistemleri,
- İnsanların hatalarını aktarmaya istekli olduğu bir raporlama kültürü,
- Çevresel tehditlere karşı esneklik ve yeniden organize olabilme yeteneği,
- Çalışanların güvenlikle ilgili gerekli bilgileri vermeleri için cesaretlendirildiği ve ödüllendirildiği, ancak kabul edilebilir ve edilemez davranışlar arasında net çizgilerin bulunduğu bir güvenlik kültürü,
- Güvenlik ile ilgili kararları alma ve bunları uygulama istek ve yeteneğine sahip olma.

Choudhry ve diğerleri, güvenlik kültürünü geliştirmek için şu unsurları vurgulamaktadır (Choudhry, 2017):

- Tutum ve davranışların değiştirilmesi,
- Yönetimin güvenlik konusunda bağlılığı,
- Çalışanların katılımı,
- Güvenliği duyurmak için stratejilerin oluşturulması,
- Eğitimler ve seminerler düzenlenmesi,
- Özel kampanyaların uygulanması.

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) ise pozitif bir güvenlik kültürünü oluşturan anahtar faktörleri şöyle sıralamaktadır (ICAO, 2018):

- Güvenlik taahhüdü: Tüm yönetim kademelerinin güvenliği önemseyip uygulamaları,
- Farkındalık: Çalışanların, hem bireysel hem de organizasyonel risklerin farkında olmaları,
- Adaptasyon: Çalışanlar ve yöneticilerin deneyimlerinden ders çıkararak güvenlik seviyelerini artırmak için önlemler almaları,
- Güvenliğe saygı gösteren davranış: Tüm çalışanların güvenliği sağlamak için çaba göstermeleri,
- Bilgi paylaşımı: Gerekli güvenlik bilgilerini çalışanlara aktarma ve onların görüşlerini iletmeleri için cesaretlendirilmesi,

- Güven: Cezalandırılmadan, güvene dayalı bir raporlama sisteminin oluşturulması.
- Cooper, düşük kaza oranlarına sahip işletmelerin güvenlik kültürünü belirlerken şunları vurgulamaktadır (Cooper, 2000):Üst yönetimin güvenlik konusunda güçlü bir katılımı ve liderlik göstermesi,
- Tüm düzeylerde çalışanlarla yakın ilişkiler ve etkili bir iletişim sistemi kurulması,
- İyi bir tehlike kontrolü ile düzen ve tertip sağlanması,
- Tecrübeli ve istikrarlı bir iş gücünün varlığı,
- İyi personel seçimi, işe yerleştirme ve ödüllendirme programları,
- Güvenlik ile ilgili etkili oryantasyon ve hatırlatma eğitimi verilmesi,
- Güvenliği vurgulayan ve raporlama sistemini öne çıkaran bir güvenlik yapısının olması.

Birleşik Krallık Sağlık ve Güvenlik Komisyonu, güvenlik kültürünün gelişmesinde şu faktörlere dikkat çekmektedir (Borys, 2014):

- Liderlik ve CEO'nun güvenliğe olan bağlılığı,
- Üst düzey yönetimin güvenlik konusunda aktif bir rol oynaması,
- Açık ve şeffaf iletişim,
- Tüm çalışanların güvenlik konusunda katılımı,
- Çalışanlara yapılan işte özen ve ilgi gösterilmesi.

Hale, güvenlik kültürünün önemli unsurlarını şöyle açıklamaktadır (Hale, 2000):

- Üst yönetimden başlayarak tüm çalışanların, diğer örgütsel hedeflerle çatışsa dahi güvenliği ön planda tutması,
- Güvenliğin tüm iş süreçlerinde ve en geniş anlamıyla ele alınarak önceliklendirilmesi,
- Tüm paydaşların katılımıyla risklerin tanımlanması, önceliklendirilmesi ve kontrol edilmesi,
- Güvenli düşünme ve davranışların işin her alanına entegre edilmesi,
- Hata yapma olasılığının herkes için geçerli olduğu ancak herkesin birbirine yardım ettiği bir kültürün varlığı,

- Hataların ve yeni tehlikelerin paylaşılabildiği açık bir iletişim sistemi kurulması ve güvenlik sisteminde hızlı reaksiyon gösterme yeteneğinin sağlanması,
- Kazaların ve güvenlikte yapılacak iyileştirmelerin sadece bireysel davranışlardan değil, birçok faktörün etkileşiminden kaynaklandığının kabul edilmesi,
- Yeni ya da eski risklerin her zaman ortaya çıkabileceği düşüncesiyle, güvenlik kültürünün mükemmel olmadığına inanılması ve risk kontrol sistemine yaratıcı bir güvensizlik duyulması.

Güvenlik kültürünü açıklamaya yönelik modellerin çokluğu, güvenlik kültürü için henüz evrensel kabul görmüş bir model bulunmadığını göstermektedir. Ancak, bu modellerin ortak noktalarına bakıldığında, farklı kültür türlerinin mevcut olduğu ve bu kültür türlerinin bir geçiş seviyesini ifade ettiği görülmektedir. Bu tür kültürler, iyi güvenlik kültürü ile kötü güvenlik kültürü arasında bir skala üzerinde sıralanabilmektedir. Bu skalanın bir ucunda, yönetimin sınırlı bağlılık gösterdiği ve standartlaşmamış bir kültür bulunurken, diğer ucunda tüm örgütün güvenliği öğrenip geliştirdiği bir güvenlik kültürü yer almaktadır. Bu iyi güvenlik kültürü, yönetimin güvenlik yatırımlarına katlanmaya istekli olduğu, çalışanların olası hatalarını cesaretle üstlerine bildirdiği, herkesin güvenlikle sorumlu olduğu ve örgütsel öğrenmenin sürekli olarak yapıldığı bir kültür olarak tanımlanabilmektedir.

2.3.4. Güvenlik kültürünün ölçümü

Örgüt kültürünün ölçülmesi, öznel nitelikler taşıması nedeniyle zorluklar içerir. Ancak, kültürü oluşturan normların incelenmesi mümkündür. Güvenlik kültürünün ölçülmesi konusunda iki ana yaklaşım dikkati çekmektedir. Psikolojik yaklaşımlar, bireylerin tutum ve davranışlarına odaklanırken, mühendislik yaklaşımları, insan faktörünü sınırlı tutarak güvenlik sistemleri ve modeline odaklanmaktadır. Her iki yaklaşım da kültürün antropolojik, sosyolojik, politik ve sembolik yönlerine değinmemektedir. Başka bir görüş ise güvenlik kültürüne yaklaşımın bilimsel, analitik ve faydacı bir şekilde olması gerektiğini savunmaktadır. Günümüzde güvenlik kültürünün ölçülmesine yönelik talep artarken, bu ölçüm süreci evrimleşmektedir. Geçmişte belirli denetimler ön planda iken, günümüzde çalışanların algılarının ölçülmesi daha fazla önem kazanmaktadır (Olstrom vd., 1993). HSE'ye göre, güvenlik kültürünü ölçmek için beş temel gösterge değerlendirilmelidir (HSE, 2005):

- Liderlik: Güvenliğin, maddi çıkarların önünde tutulup tutulmadığı ve güvenlik liderliğinin belirgin bir şekilde gösterilip gösterilmediği, ayrıca etkili bir güvenlik yönetim sisteminin bulunup bulunmadığı,
- İki yönlü iletişim: Üst yönetimin alt kademelere bilgi aktarması, yatay mevkidaşlar arası etkili iletişim yolları ve çalışanların güvensiz durumları rahatça raporlayabilmesi için uygun bir raporlama kültürünün oluşturulup oluşturulmadığı,
- Çalışan katılımı: Çalışanların güvenliği sahiplenip, güvenlik eğitimi aldıkları, güvenlik ile ilgili kararların alınmasında yer aldıkları ve çalışan motivasyonunun sağlandığı bir çalışma ortamının var olup olmadığı,
- Öğrenme kültürü: Güvenlik ile ilgili yapılan iyileştirmelerin değerlendirildiği, anketlerle ölçümler yapıldığı ve sürekli öğrenmeye dayalı bir kültürün var olup olmadığı,
- Suçlamaya dayalı tavırlar: Suçlama yerine hesap verebilirliğin teşvik edilip edilmediği.

2.3.5. Güvenlik kültürünün alt kültürleri

Güvenlik kültürünün beş ana alt kültürü aşağıda tanımlanmıştır:

Bilgilendirme kültürü: Güvenlik sistemini yöneten kişilerin, sistemdeki güvenliği etkileyen insani, teknik, organizasyonel ve çevresel faktörler hakkında anlık bilgiye sahip oldukları kültürdür. Bu kültür, tüm çalışanların güvenlik konularında sürekli olarak uyanık olmalarını ve “korkma” kavramını hayatlarının merkezine yerleştirmelerini sağlar. Bilgilendirme kültüründe, çalışanlar güvenliğin sınırlarını bilerek hareket eder ve tehlikeli bir duruma düşmemek için hangi sınırları aşmamaları gerektiğini anlarlar (Reason, 1997).

Raporlama kültürü: Çalışanların, ramak kala olayları ve hataları raporlama konusunda istekli oldukları kültürdür. Bu kültürde, hatalar ve ramak kala olaylar, daha büyük felaketlerin önüne geçmek için alınması gereken dersleri içerdiği kabul edilir (Reason, 1997). Raporlama kültürünün özellikleri şunlardır:

Raporlama kültürünün özellikleri şunlardır:

- Tam dokunulmazlık yerine etkili bir cezasızlık uygulaması oluşturulması,
- Raporlayanların kimliklerinin anonimleştirilmesi, ancak tamamen anonim olmaktan ziyade gizliliğin sağlanması,
- Raporları değerlendiren birimlerin disiplin işlemi yapma yetkisi olmayan birimlerden ayrılması,
- Kolay erişilebilir ve hızlı geri bildirim mekanizmalarının sağlanması,
- Raporların kolayca oluşturulup iletilebilmesi,
- Güvenliğin temin edilmesi.

Adil (Just) kültür: Çalışanların, hangi hataların disiplin yaptırımlarını gerektirdiğini ve hangi hataların göz ardı edilebileceğini bildikleri kültürdür. Bu kültür, “Suçlama Yok” yaklaşımıyla özetlenebilir (Reason, 1997). Bir başka deyişle, güven kültürü olarak tanımlanabilir. Etkili bir raporlama kültürü, çalışanlar tarafından adil bir kültür olarak algılanır.

Esnek kültür: Geleneksel hiyerarşiden yatay organizasyon yapısına geçişi temsil eden ve farklı şekillerde evrilebilen kültürdür (Hudson, 2001).

Öğrenme kültürü: Güvenlik bilgi sistemlerinden alınan verilerden doğru sonuçlar çıkarılmasını ve gerektiğinde bu verilerin sisteme entegre edilerek iyileştirme yapılmasını içeren kültürdür. Aksi halde, örgüt geriye gitmeye başlar (Hudson, 2001).

Reason, bilgilendirme kültürüne ulaşmak için raporlama kültürünün oluşturulmasının gerektiğini, raporlama kültürünü kurmak için ise adil kültürün temellendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Esnek kültür ve öğrenme kültürü, bu iki unsuru takip etmelidir (Reason, 1997).

2.4. Kültür - Örgüt Kültürü - Güvenlik Kültürü İlişkisi

Hofstede, örgüt kültürü ile toplumsal kültür arasında dört farklı kültür seviyesini tanımlamıştır (Hofstede, G., Hofstede, G. J., and Minkov, M., 2010). Bu seviyeler şunlardır:

- Bölge, etnisite, din ve dil gibi faktörlerin etkisiyle oluşan kültür seviyesi,
- Cinsiyetin oluşturduğu kültür seviyesi,

- Nesil farkları nedeniyle ortaya çıkan kültür seviyesi,
- Eğitim ve meslek gibi sosyal düzeylerin oluşturduğu kültür seviyesi.

Örgüt içindeki bireyler, daha önce ait oldukları kültürel yapılar içinde bir örgüt oluştururlar. Dolayısıyla, “örgüt kültürü toplumsal kültürün, iş güvenliği kültürü ise örgüt kültürünün bir parçasıdır”. Toplumun kültürü, iş gücünü oluşturan bireyler aracılığıyla örgüt kültürü üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır. Ayrıca, grup içindeki çatışmaları anlamak için ulusal kültürün rolü oldukça büyüktür. Bunun sebebi, işletmelerin dış çevre olarak gördükleri toplumla güçlü bir bağ içinde olmalarıdır. Modern örgüt yaklaşımlarına göre, işletmeler toplumlardan girdi alır ve süreç çıktısı olarak topluma geri vermektedir. Yani, işletme ile toplum arasında karşılıklı bir ilişki vardır. Bu bağlamda, toplum kültürünü incelediğimizde, örgüt kültürünün o toplumun bir alt kültürü olduğu söylenebilmektedir (Türk, 2007).

Güvenlik kültürü de örgüt kültürünün bir alt kültürüdür. Bu bağlamda yapılan çalışmalar, çoğunlukla örgüt kültürüne dair yapılan araştırmalardan türetilmiştir. Toplumsal kültürün iş güvenliği kültürü üzerindeki etkisi oldukça güçlüdür. Bu etkiler, çoğu zaman pazar ve pazarın denetleyici mekanizmaları aracılığıyla aktarılmaktadır. 1986 ve 1988 yıllarında meydana gelen Columbia ve Challenger uzay mekiği kazalarında, ulusal kültürün güvenlik üzerindeki etkileri açıkça gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, güvenlik kültürünü anlamaya çalışırken daha geniş kültürel düzeyler, yani “takım, birim, örgüt, bölge, ülke” gibi seviyeler de incelenmelidir (Özkan ve Lajunen, 2003). Bu ilişkiden yola çıkarak, güvenlik kültürünün oluşturulmasının hem örgüt hem de toplum yaşamı üzerinde olumlu etkiler yaratacağı söylenebilmektedir (Çiftçi, 2016).

2.5. Örgüt İklimi ve Güvenlik İklimi

Kültür ve iklim kavramları sıkça karıştırılan ya da birbirleri yerine kullanılan iki kavramdır. Kültür merkezde bulunurken iklim bu merkezin üstünü kaplayan ve göze daha görünür olan kabuk olarak sembolize edilebilir. Buradan hareket ile güvenlik kültürünün bireylerin davranışları ve örgütün durumu ile güvenlik iklimininse çalışanların psikolojik özellikleri, değer ve tavırlara yönelik oluşturduğu karışıklar ve örgütteki güvenlik kavramına yönelik algıları ile ilgili olduğu söylenebilir (HSE, 2005).

2.5.1. Örgüt iklimi

Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile sıkça karıştırılan ya da örgüt kültürünün yerine kullanılan bir kavramdır. Örgüt kültürü nispeten daha yeni bir kavram olmak ile birlikte iki kavram arasında güçlü bir ilişki vardır. Bunu sebebi iki kavramın da örgütün içinde bulunduğu sosyal atmosfer ile ilgilenmesidir. Örgüt iklimi, örgüt üyeleri tarafından örgüt kültürünün anlık olarak algılanan ve kısa sürede değişiklik gösterebilen yüzüdür. İklim için kültürün bir enstantane fotoğrafı denilebilir. Hofstede'ye göre örgüt kültürü üst yönetimin görev alanına girerken örgüt iklimi daha alt düzeyde ele alınan bir konudur (Guldenmund, 2000). Bir başka çalışmada örgüt iklimi çalışanların deneyimlediği politikalar, uygulamalar ve prosedürlere ilişkin paylaşılan algılar ve bunlara atfedilen anlamlar ve ödüllendirilirken gözlemledikleri, desteklenen ve beklenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Schneider, B., Ehrhart, M. G., and Macey, W. H., 2013).

2.5.2. Güvenlik iklimi

Güvenlik iklimi, örgüt ikliminin bir alt kümesi olarak kabul edilmektedir. Güvenlik kültürü ve güvenlik iklimi sıklıkla karıştırılan ve birbirleriyle eşanlamlı kullanılan iki farklı kavramdır. Güvenlik kültürü, güvenlik iklimini kapsayan daha geniş bir kavram olup, ilk kez 1980 yılında tanımlanan güvenlik iklimi yalnızca bireylerin algılarını ve tutumlarını kapsar. Burada ön plana çıkan, çalışanın güvenliği nasıl algıladığı ve mesleki davranışlarıyla güvenliğe verdiği önemin derecesidir. Yani güvenlik kültürü daha çok sosyolojik ve antropolojik bir yaklaşım sergilerken, güvenlik iklimi psikometrik bir bakış açısı sunmaktadır. Güvenlik iklimi, bireyin çalışma ortamını algılayış biçimini yansıtan, kısa dönemde değişebilen dışa dönük bir kesittir. İyi bir güvenlik iklimi, çalışanların güvenlikle ilgili paylaştıkları olumlu algılar ve güvenliğe verilen ortak değerın kolektif bir sonucu olarak tanımlanabilir (Özdemir, L., Erdem, H., and Kalkın, G., 2016). Güvenlik iklimi, işletmenin tehlikeleri tanımlama ve iyileştirme performansını değerlendirmek için önemli bir göstergedir. Güvenlik iklimine dair bazı tanımlar ise şunlardır:

- Güvenlik kültürünün bireylerin algılarının bir bütün haline gelmiş, anlık ve geçici ölçümü olarak tanımlanabilir.
- Güvenlik iklimi, çalışanların güvenlik inançlarına dayanan ve işyerinde güvenli çalışma yöntemlerini gösteren bir organizasyonda güvenlik etiğini tanımlar.

- Çalışanların güvenlik politikaları, prosedürleri ve işyerindeki güvenliğin gerçek önemi hakkındaki ortak algıları yansıtır.
- Güvenlik kültürünün anlık ve geçici bir göstergesidir, bu nedenle belirli bir zamanda, belirli bir ortamda algılanan güvenlik durumunu ifade eder.
- Çevresel ve durumsal faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilir ve genellikle kararsızdır.

Güvenlik iklimi tanımlarının ortak özellikleri ise şu şekildedir (Zhang, H., Wiegmann, D. A., von Thaden, T. L., Sharma, G., and Mitchell, A. A. 2002):

- Güvenlik durumunun o anki algılanışı ile ilgilidir.
- Çevresel ve durumsal faktörler gibi soyut kavramlarla ilişkilidir.
- Güvenlik kültürünün anlık bir kesitini sunan geçici ve psikolojik bir kavramdır.

Güvenlik ikliminin örgütsel boyutları ise şunlar olarak sıralanabilir (Niskanen, 1994):

- Güvenlik eğitim programlarının algılanan önemi,
- Yönetimin güvenliğe yönelik tutumlarının algılanması,
- Güvenli davranışların tanınması üzerindeki algılar,
- İş yerindeki algılanan risk düzeyi,
- Çalışma hızının güvenlik üzerindeki algılanan etkisi,
- Güvenlik yetkilisinin algılanan durumu,
- Güvenli davranışın sosyal statü üzerindeki etkileri,
- Güvenlik komitesinin algılanan durumu,
- Güvenlik için organizasyonel sorumluluk,
- İşçilerin güvenlik endişeleri,
- İşçilerin güvenliğe karşı kayıtsızlığı,
- Güvenlik farkındalığı ve sorumluluğu,
- Yönetimin güvenliği taahhüdü,
- Güvenlik kontrolü ve motivasyonu,
- Güvenlik etkinliği ve değerlendirmesi,
- Çalışanların yönetimle ilgili algıları ve yönetimin yanıtları.

Güvenlik kültürü ile güvenlik iklimi arasındaki temel fark, iklimin daha geçici ve anlık algılara dayanıyor olmasıdır. Bu nedenle güvenlik iklimi, güvenlik kültürüne kıyasla daha hızlı değişebilir. Yukarıda belirtilen alt boyutlar incelendiğinde, güvenlik kültürü ile güvenlik iklimi arasındaki fark net bir şekilde görülmektedir; çünkü güvenlik iklimi, kişisel algılara dayalı sübjektif ve değişken değerlendirmelere dayanmakta olup, paylaşılan ortak değerlerden ziyade bireysel algıları yansıtmaktadır.

2.6. Güvenlik Kültürünün Örgütsel Çıktılarla İlişkisi

İyi bir güvenlik kültürünün, örgütün genel kalitesi, rekabet gücü, karlılığı ve güvenilirliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğu kabul edilmektedir. Sağlam bir güvenlik kültürü, iş kazaları ve meslek hastalıklarını azaltarak daha iyi bir sağlık ve güvenlik performansı sağlamakta, bu da örgütün performansını iyileştirmektedir (Agwu, 2012). Nijerya’da yapılan bir petro-kimya projesinde, güvenlik kültürünün gelişmesinin verimlilik, karlılık, kalite, kurumsal imaj ve yenilikçilik kapasitesinde artış sağladığı gözlemlenmiştir. 750 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma, güvenlik kültürünün iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur (Saraç, 2016). İsveç’te 820 eczane üzerinde yapılan başka bir çalışma ise güvenlik kültüründeki artışın müşteri memnuniyetini yükselttiğini göstermektedir (Nordén-Hägg, A., Sexton, J. B., Källemark-Sporrong, S., Ring, L., and Kettis-Lindblad, Å., 2010).

2.7. İş Güvenliği Kültürü ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Güvenlik kültürü terimi ilk kez 1986 yılında, Sovyetler Birliği’ne bağlı Ukrayna’nın Pripyat şehri yakınlarındaki Çernobil Nükleer Santralinde meydana gelen nükleer kazanın ardından, 1987 yılında Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Nükleer Ajansı tarafından yayımlanan bir raporda kullanılmaya başlanmıştır. Bu trajik kazadan sonra güvenlik kültürü, iş kazalarının önlenmesi açısından önemli bir kavram haline gelmiş, bu konuda son yıllarda hem teorik hem de pratik anlamda birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Güvenli bir çalışma ortamının oluşturulmasında güvenlik kültürünün önemi giderek daha fazla kabul edilmiştir. Güvenlik kültürünün kazaları önlemedeki rolü net bir şekilde ortaya konulduktan sonra, bu kavram hakkında pek çok tanımlama yapılmıştır. Ancak güvenlik kültürünün tam olarak ne olduğuna dair net bir açıklama yapılmamış ve bu kavramın ölçülebilirliği üzerinde yeterince araştırma yapılmamıştır (Aytaç, 2011).

Cox ve Cox (1991), güvenlik kültürünü, güvenlikle ilgili olarak iş görenlerin paylaştığı erdemler, algılar, inançlar ve tutumların bir yansıması olarak tanımlamaktadır. ACSN (1993) ise güvenlik kültürünü, bir örgütün sağlık ve güvenlik yeterliliği ile bireylerin ve toplulukların inançlarının, davranışlarının, algılarının ve bilgi birikimlerinin bir sonucu olarak açıklamaktadır. INSAG (1991) güvenlik kültürünü, işçilerin güvenlik konusundaki ortak değerleri, algıları, düşünceleri ve davranışları olarak tanımlamaktadır. Carrol (1998), güvenlik kültürünü, güvenlik ile ilgili kişisel ve örgütsel davranışlar, ortak değerler, inançlar ve kurallardan oluşan bir yapı olarak açıklamaktadır. Güvenlik kültürü ayrıca, güvenliği sağlama ve artırma yönündeki davranışları, bireysel sorumluluk almayı ve bu değerlerin sürekli olarak ödüllendirilmesini de ifade etmektedir.

Hale (2000) güvenlik kültürünü, iş görenlerin tehlikeler ve tehlike kontrol yöntemleri konusunda nasıl davranmaları gerektiğine dair norm ve inançları açıklayan, kendiliğinden oluşmuş topluluklar tarafından yaşanan ortak değerler, davranışlar ve algılar olarak tanımlamaktadır. Arslan (2009) ise hidroelektrik santrallerinde yapılan bir araştırmada, 2016 yılında 286.068 çalışanın iş kazası geçirdiğini ve bu kazalarda 1405 kişinin hayatını kaybettiğini belirtmiştir. Ölümün çoğunluğunun inşaat sektöründe meydana geldiğini, bu ölümlerin %35.30'unun inşaat sektöründe olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, 2009-2017 yılları arasında HES inşaatlarında gerçekleşen kazaları detaylı bir şekilde incelemiş, çalışanların görev ve sorumlulukları hakkında bilgi vermiştir. Arslan, hazırladığı Sağlık ve Güvenlik Planının yalnızca bir belge olarak kalmayıp, dinamik bir süreç olarak uygulanması durumunda iş kazalarını ve meslek hastalıklarını asgariye indireceğini ifade etmiştir.

Ocaktan (2009), otomotiv sektöründe 710 kişi ile yaptığı araştırmada, güvenlik kültürünün tüm boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiştir. En güçlü ilişkinin, yönetimin bağlılığı ile güvenlik önceliği arasında olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, güvenlik eğitimi ile güvenlik katılımı arasında da güçlü bir bağ bulunmuştur. Araştırmada, iş güvenliği kültürü anketinin alt boyutlarının puan ortalamaları da hesaplanmıştır. Bu ortalamalar, Yönetimin Bağlılığı için $24,0 \pm 4,3$; Güvenlik Önceliği için $13,9 \pm 2,8$; Güvenlik İletişimi için $15,8 \pm 3,3$; Güvenlik Eğitimi için $26,7 \pm 5,5$; Güvenlik Katılımı için $15,1 \pm 4,2$ ve Algılama için $69,2 \pm 9,5$ olarak bulunmuştur. İş güvenliği kültürünün alt boyutları arasında genellikle orta düzeyde pozitif korelasyonlar tespit edilmiştir. Ayrıca, demografik faktörlerin güvenlik kültürü boyutlarıyla anlamlı ilişkiler gösterdiği belirlenmiştir. Örneğin, 26-35 yaş grubunun puanlarının, yönetim bağlılığı, güvenlik önceliği, güvenlik eğitimi ve

algılama boyutlarında diğer yaş gruplarından anlamlı şekilde düşük olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, eğitim durumu ile de güvenlik kültürü boyutları arasında farklılıklar bulunmuş, yüksekokul ve üniversite mezunlarının puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışanların medeni durumuna bakıldığında ise, bekâr çalışanların evli çalışanlara göre, algılama dışındaki tüm boyutlarda anlamlı düzeyde daha yüksek puanlar aldıkları görülmüştür.

Akalp ve Karadeniz (2013), yaptıkları araştırmada güvenlik kültürü ölçeğini kullanmış ve korelasyon analizleri sonucunda, yönetimin tutum ve davranışı ile güvenlik kültürünün alt boyutlarından olan güvenlik önceliği, güvenlik iletişimi, güvenlik eğitimi ve güvenlik farkındalığı arasında güçlü pozitif ilişkiler bulunduğunu saptamışlardır. Ayrıca, güvenlik katılımı ile de pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların güvenli davranışları ile güvenlik kültürünün alt boyutları arasındaki en güçlü ilişki güvenlik farkındalığı ile bulunmuştur. Güvenlik iletişimi ile güvenlik eğitimi arasındaki ilişki de oldukça güçlü bir ilişkiyi göstermektedir.

Güvenlik kültürü, yapılan araştırmalarla farklı boyutlarda incelenmiş ve kültür kavramının toplumsal farklılıklar gösterdiği, soyut bir kavram olduğu için çok sayıda tanımı bulunmasına rağmen, henüz net bir tanım üzerinde fikir birliği sağlanamamıştır. Ancak, güvenlik kültürü, kurumların tüm katmanlarındaki çalışanlarda ve toplulukta ortak olan, sürekli bir şekilde varlık gösteren düşünce, davranış ve inançlar olarak tanımlanabilmektedir (Dursun, 2013).

Çeribaşı (2018), Artvin'in Murgul ilçesinde bulunan Kabaca Hidroelektrik Santrali'nde iş sağlığı ve güvenliği açısından yaptığı değerlendirmede, risk değerlendirmesi için Fine-Kinney metodunu kullanmıştır. Değerlendirme sonucu, önlemler alındıktan sonra iş yerindeki risk seviyesinin önemli ölçüde azaldığı ve yapılan önlemlerin çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Ayrıca, hidroelektrik santrallerinin yüksek tehlike içeren iş yerleri arasında yer aldığından, termal kamera, titreşim, gürültü, aydınlatma, toz, radyasyon gibi ölçümlerin düzenli olarak yapılması gerektiği vurgulanmıştır.

Irmak (2020), Gümüşhane Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi öğrencilerinin iş güvenliği algılarını değerlendirdiği çalışmada, öğrencilerin iş güvenliği algılarının ortalama 3.45 puan olduğunu belirlemiş ve bu sonuç öğrencilerin iş güvenliği konusunda iyi bir algıya

sahip olduklarını göstermektedir. Yapılan hipotez testlerine göre; uygulamalı derslerde iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kurallarını bilme, çalışma hayatında karşılaşılan riskleri bilme gibi algılarla ilgili anlamlı farklar tespit edilmiştir. Ayrıca, İSG kanunlarını bilme algısı ile sınıflar ve İSG dersi alan öğrencilerle almayan öğrenciler arasında da anlamlı farklar bulunmuştur.

İş güvenliği kültürü son yıllarda, özellikle uluslararası sistemlerde giderek daha fazla benimsenmiş ve kurum kültürü içerisinde de bir öncelik kazanmaya başlamıştır. Çalışma alanlarında güvenli davranışların sergilenmesi ve güvenli koşulların sağlanması amacıyla yapılan iş güvenliği uygulamaları, iş güvenliği kültürünün ne kadar önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. İş güvenliği kültürünün belirli hedefleri vardır ve bu hedefler, iş güvenliği kültürünün oluşturulmasını sağlayan unsurlardır.

İş güvenliği kültürünün amaçları şunlardır:

- Yaralanmalarda veya kazalarda azalma sağlamak.
- Emniyet gerektiren konularda gereken önceliği sağlamak.
- Kişilerin hastalık, kaza ve risk konusundaki ortak düşünce ve inanışlarının devamlı hale getirilmesini sağlamak.
- İşçilerin iş güvenliğine katılımının artmasını sağlamak.
- İş Güvenliği uygulamalarının usulünü ve becerilerinin belirlenmesini sağlamak (Bütüner 2011)

Güvenlik kültürünün önemli unsurlarından biri olan güvenlik farkındalığının, çalışanların katılımının ve raporlama kültürünün, çalışanların güvenli davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanların iş güvenliği konusunda yüksek farkındalık seviyesine sahip olmaları; güvenlik süreçlerinin iyileştirilmesine katılım göstermeleri ve güvenlikle ilgili sorunları yönetime bildirme davranışları, işlerini yaparken daha güvenli davranışlar sergilemelerine olanak sağlamaktadır (Dursun, 2013). Güvenlik kültürünü geliştirmek için en etkili yöntemlerden biri, güvensiz davranışların ortadan kaldırılması ve güvenli davranışların süreklilik kazanmasını sağlamaktır. Bu amaca ulaşmak için bireylerin davranışlarının değişmesi gerekmekte, davranış değişikliği için ise tutum ve değerlerin dönüşmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle yöneticilerin, güvenli davranışları destekleyen politikaları tutarlı bir şekilde uygulaması, bu politikaları eğitimlerle pekiştirmesi ve

sürdürülebilir hale getirmesi gerekmektedir. Böylelikle, davranışsal güvenliğin, iş güvenliği kültürünü oluşturmak için bir yöntem olduğu ifade edilmektedir (Bütüner, 2011).

Çalışma ortamlarında etkili bir iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürü oluşturmak ve bunu sürdürülebilir kılmak adına hedef belirleme süreçleri, geri bildirim mekanizmaları ve ekip çalışmaları büyük önem taşımaktadır. İş güvenliğiyle ilgili hedeflerin belirlenmesi aşamasında, bu hedeflerin gerçekçi, ulaşılabilir ve uygulanabilir olması çalışanların motivasyonunu artırmaktadır. Aksi takdirde, gerçekçi olmayan ya da ulaşılamaz hedefler, çalışanların bu hedefler için çaba göstermeye istekli olmasını engellemektedir çünkü hedeflere ulaşma süreci, çalışanların ne kadar istekli olduklarıyla doğrudan ilişkilidir. Hedef belirleme sürecine yalnızca yöneticilerin değil, çalışanların da aktif olarak katılması önem arz etmektedir. Bu tür hedef belirleme faaliyetleri, beklenen iş güvenliği performansını tek başına sağlamak için yeterli olmasa da gelişim açısından önemli katkılar sunmaktadır (Demirbilek ve Özgür, 2015).

Güvenlik kültürü, çalışma ortamındaki tüm statülerdeki çalışanların katılımını gerektirmektedir çünkü iş yerindeki her birey ve onların davranışları, genel güvenlik kültürünü etkilemektedir (Özkan ve Arpat, 2016). İş yerlerinde uygulanan İSG yaklaşımlarında, güvenlik kültürünün oluşturulması oldukça kritik bir öneme sahiptir. Güvenlik kültürünün işletmelerde kalıcı hale getirilmesi, yönetimin kararlılığı kadar çalışanların bağlılığına da ihtiyaç duymaktadır. Bu anlayışın, ülke genelinde yaygınlaşmasını sağlamak ve iş yerlerinde uygulanabilir hale getirmek, etkin bir İSG sistemi açısından gerekli görülmektedir. Bu sayede, çalışanların sağlık sorunları, işten ayrılma, işe devam edememe veya verimsiz çalışma gibi nedenlerden kaynaklanan maddi kayıplara çözüm üretilmekte; aynı zamanda çalışan memnuniyetinin artırılmasıyla üretimde kalite, işletme kârlılığı ve toplumsal yaşam standartlarında artış sağlanmaktadır (Aytaç, 2011).

Çizelge 2.7. Diğer sektörlerde güvenlik kültürü üzerine yapılan çalışmalar

Sektör	Ölçülen	Bulgular	Yazarlar
Eğitim	Güvenlik kültürü	Yönetimin tutum ve davranışı ile güvenlik kültürünün alt boyutlarından olan “Güvenlik önceliği, Güvenlik iletişimi, Güvenlik eğitimi ve Güvenlik farkındalığı” ölçekleri arasında pozitif yönde güçlü bir korelasyon ilişkisi olduğu belirtilmiştir.	Akalp ve Karadeniz (2013)
Otomotiv	Güvenlik kültürü	Yönetim bağlılığı ile güvenlik önceliği, güvenlik eğitimi ile güvenlik katılımı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu	Ocaktan (2009)
İmalat	Güvenlik kültürü ile güvenli davranış	Güvenlik kültürü ile güvenli davranışın alt değişkenleri arasında anlamlı pozitif yönde korelasyon olduğu	Dursun (2013)
Hidroelektrik santrali (HES)	Ortamdaki fiziksel risklerin incelenmesi	El/Kol ve bütün vücudun titreşime maruziyeti, çalışanların gürültüye, ortamdaki tozlara ve ortamdaki radyasyona maruziyeti	Çeribaşı (2018)
Hidroelektrik santrali (HES)	Sağlık güvenlik planının uygulanması	İşyerindeki çalışma şartlarının işçi, işveren, sendika temsilcisi, sağlık güvenlik koordinatörünce belirlenen görevlere göre yapmak.	Arslan (2009)
Eğitim	Okuldaki öğrencilerin iş güvenliği algılarının ölçülmesi	Öğrencilerin uygulamalı derslerde İSG kurallarını bilme algısı ile okuldaki alanlara göre aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşmuş, çalışma hayatında karşılaşılabilecek riskleri bilme algısı ile okuldaki alanlara göre anlamlı bir fark var.	Irmak (2020)

3. YÖNTEM

Bu çalışmada ölçüm aracı olarak Patrick HUDSON tarafından 2001 yılında geliştirilen Güvenlik Kültürü Olgunluk Modeli insan ve sistem bileşenleri 300 termik santral çalışanına anket yöntemi uygulanarak katılımcıların güvenlik kültürü seviyesi belirlenmeye çalışıldı. Toplanan veriler, SPSS programına yüklenerek araştırma soruları ile aralarındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi test edildi. Çalışmanın (anket ve proje dokümanları araştırması) yapılabilmesi için gerekli izinler Elektrik Üretim Anonim Şirketinden alındı.

3.1. Araştırmaların Metodu

Bu araştırma, işyerlerinde mevcut güvenlik kültürü olgunluk seviyesini belirlemek ve bu kültürün geliştirilmesine yönelik stratejiler sunmak amacıyla yapılmaktadır. Araştırmada, Patrick Hudson tarafından 2001 yılında geliştirilen Güvenlik Kültürü Olgunluk Modeli temel alınmıştır. Bu model, güvenlik kültürünün insan ve sistem bileşenleri üzerinden değerlendirilmesini sağlayan kapsamlı bir yaklaşımdır. Araştırma, nicel bir yaklaşım benimsenerek betimsel tarama yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem, katılımcıların mevcut güvenlik kültürü olgunluk seviyelerinin belirlenmesini ve çeşitli faktörlerle olan ilişkilerinin incelenmesini amaçlamaktadır. Örneklem grubu, çalışma evreni olarak belirlenen Elektrik Üretim Anonim Şirketine (EÜAŞ) bağlı bir termik santralin çalışanlarından 300 kişi olarak belirlenmiştir. Bu sayı çalışmanın yapıldığı dönemde termik santral evreninde çalışan tüm 360 personelin % 83,3'ünü temsil etmektedir. Katılımcılar, farklı iş kollarında görev alan çalışanlar arasından rastgele örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırmada veri toplamak için Patrick Hudson'un Güvenlik Kültürü Olgunluk Modeline dayalı bir anket kullanılmıştır. Anket, güvenlik kültürünü oluşturan insan ve sistem bileşenlerini kapsayan çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu anket, çalışanların güvenlik algılarını, tutumlarını ve davranışlarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Anketin yanı sıra, güvenlik politikalarına ve uygulamalarına dair bilgi edinmek amacıyla EÜAŞ'a ait proje dokümanları incelenmiştir. Bu doküman incelemeleri, işyerindeki mevcut güvenlik politikalarının ve uygulamalarının anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Araştırmanın uygulanabilmesi için gerekli izinler Elektrik Üretim Anonim Şirketinden alınmıştır. İzin sürecinin ardından, 300 çalışan üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anketler, çalışanların iş saatleri içinde doldurabileceği şekilde düzenlenerek kolay erişim sağlanmıştır. Toplanan anket verileri, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programına yüklenerek analiz edilmiştir.

Veriler üzerinde betimsel istatistikler, güvenilirlik analizleri ve ilişkisel analizler uygulanmıştır. Araştırma sorularına yönelik anlamlılık düzeyi, t-testi, ANOVA ve korelasyon analizleri gibi yöntemlerle test edilmiştir.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmaya katılan 300 çalışan, Elektrik Üretim Anonim Şirketine (EÜAŞ) bağlı bir termik santralde farklı pozisyonlarda görev yapan personelden oluşmaktadır. Çalışma grubunun seçimi, işyerlerindeki güvenlik kültürünün farklı birimlerde ve mesleki rollerde nasıl algılandığını ve uygulandığını değerlendirme açısından önemlidir. Çalışma grubu, yönetici, mühendis, teknisyen ve saha çalışanları gibi farklı görevlerde bulunan kişilerden oluşmakta olup, bu durum, güvenlik kültürü olgunluk seviyesinin organizasyondaki tüm kademelerde kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Katılımcılar, rastgele örneklem yöntemiyle seçilmiş ve çalışmaya gönüllülük esasına göre dâhil edilmiştir. Çalışma grubu içerisinde cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve çalışma deneyimi gibi değişkenler dikkate alınarak verilerin farklı gruplar arasındaki karşılaştırılabilirliği sağlanmıştır. Bu çeşitlilik, güvenlik kültürü algılarının bireysel ve mesleki özelliklere göre nasıl değişiklik gösterdiğinin anlaşılmasına katkıda bulunmuştur. Araştırmada kullanılan anketin uygulanması ve veri toplama süreci, çalışma grubunun iş yükünü etkilemeyecek şekilde planlanmış ve çalışanların iş saatleri içinde anketi doldurmalarına olanak tanınmıştır. Bu yaklaşım, katılım oranını artırmayı ve daha sağlıklı veri elde etmeyi amaçlamaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada verilerin toplanması süreci, güvenlik kültürünün olgunluk seviyesini değerlendirmek için uygulanacak anket ve proje dokümanları incelemesi yöntemleriyle gerçekleştirildi. Aşağıda, veri toplama sürecine dair detaylı bir açıklama yapılmıştır: Araştırmanın temel veri toplama aracını, Patrick Hudson'un 2001 yılında geliştirdiği Güvenlik Kültürü Olgunluk Modeli temel alınarak hazırlanan anket oluşturulmuştur. Bu anket, güvenlik kültürünü oluşturan insan ve sistem bileşenlerini ölçmeye yönelik olarak çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Anketin her bir bölümü, çalışanların güvenlik kültürüne dair algılarını, tutumlarını ve davranışlarını değerlendirir. Anket, aşağıdaki temel unsurları içermiştir:

- İnsan Bileşenleri: Çalışanların güvenlik konusundaki bireysel tutumları, risk algıları ve güvenlik davranışları.
- Sistem Bileşenleri: İşyerindeki güvenlik politikaları, uygulamalar, liderlik ve organizasyonel yapılar.

Anketin uygulanması için gerekli izinler Elektrik Üretim Anonim Şirketi'nden alınmıştır. Verilerin toplanması aşamasında, çalışanların anonimlikleri korunarak, gönüllülük esasına göre katılım sağlanmıştır. Çalışanlar, belirlenen tarih aralıklarında anketi doldurmuş ve katılım için herhangi bir baskı yapılmamıştır. Anketler, işyerinin farklı birimlerinden çalışanların katılımına açık olacak şekilde planlanmıştır. Bu sayede, güvenlik kültürünün tüm organizasyonda nasıl algılandığına dair kapsamlı bir veri seti elde edilmesi sağlanmıştır. Anket verilerine ek olarak, araştırmanın kapsamını daha derinlemesine anlamak için EÜAŞ'a ait güvenlik politikalarına ve uygulamalarına dair proje dokümanları incelenmiştir. Bu dokümanlar, işyerindeki güvenlik kültürüne yönelik mevcut stratejiler ve prosedürler hakkında bilgi sağlayacak olup, güvenlik kültürünün kurumsal düzeyde nasıl şekillendiğine dair bir çerçeve sunmuştur. Proje dokümanları, özellikle güvenlik yönetim sistemleri, uygulama rehberleri, çalışan eğitim programları, güvenlik denetimleri ve raporlar gibi belgeler üzerine odaklanılmıştır. Bu belgeler, güvenlik kültürünün mevcut durumunu daha iyi anlayabilmek ve uygulamada karşılaşılan zorlukları belirlemek açısından önemli bir kaynak oluşturmıştır. Veri toplama süreci aşağıdaki adımlarla gerçekleştirilmiştir:

- İzin Süreci: Çalışma izni, gerekli onaylar Elektrik Üretim Anonim Şirketi'nden alınacak ve araştırma süreci bu izin doğrultusunda yürütülmüştür.
- Anket Dağıtımı: Anketler, dijital ortamda veya kağıt üzerinde, çalışmaya katılacak tüm personel arasında dağıtılmıştır. Katılımcılar anketi belirli bir süre zarfında tamamlamışlardır.
- Veri Toplama Zaman Çizelgesi: Veri toplama süreci, işyerinin yoğunluğuna bağlı olarak belirli bir zaman diliminde, çalışanların iş akışını etkilemeyecek şekilde yapılmıştır.
- Katılımın Teşvik Edilmesi: Katılımcıların motivasyonunu artırmak amacıyla anketin gönüllülük esasına dayalı olduğu ve anonim olacağı vurgulanmıştır.

Toplanan tüm veriler, anonim olarak toplanacak ve gizlilik ilkelerine uygun bir şekilde saklanmıştır. Veriler, araştırma sürecinde yalnızca analiz amaçlı kullanılacak olup, kişisel

bilgiler kesinlikle paylaşılmamıştır. Veriler, SPSS programına aktarılmış ve sadece araştırma için gerekli analizler yapılmıştır. Veri toplama süreci, her aşamada düzenli olarak izlenmiş ve herhangi bir aksaklık durumunda düzeltici önlemler alınmıştır. Katılımcıların anketi eksiksiz doldurmaları sağlanmış ve veri toplama süreci sırasında herhangi bir katılımcının herhangi bir şekilde yönlendirilmemesi sağlanmıştır. Verilerin toplanması tamamlandıktan sonra, SPSS programı kullanılarak veriler analiz edilmiş ve araştırma sorularına yönelik anlamlı sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Veri toplama süreci tamamlandıktan sonra, araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz süreci, toplanan verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek, araştırma soruları doğrultusunda anlamlı ilişkiler ortaya koymak amacıyla çeşitli istatistiksel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. İlk adım olarak, anketlerden elde edilen veriler SPSS programına aktarılmıştır. Verilerin doğruluğu ve eksiksizliği kontrol edilmiş; eksik veya yanlış yanıtlar belirlenerek analiz dışında tutulmuştur. Verilerin temizlik süreci, hatalı girişlerin düzeltilmesi veya eksik verilerin ele alınması aşamalarını içermiştir. Araştırmanın başlıca amacını oluşturan güvenlik kültürü olgunluk seviyesinin belirlenebilmesi için, veriler betimsel istatistiklerle incelenmiştir. Bu analiz, aşağıdaki verilerin sıklık, ortalama, standart sapma gibi temel istatistiksel ölçütlerle değerlendirilmesini kapsamıştır:

- Katılımcı Demografik Özellikleri: Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev pozisyonu gibi değişkenler üzerinden katılımcı profili analiz edilmiştir.
- Güvenlik Kültürü Algıları: Güvenlik kültürüne dair katılımcıların algılarını değerlendiren her bir anket maddesi için ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır. Bu sayede, çalışanların güvenlik kültürüne dair genel tutumları belirlenmiştir.

Anketin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha testi yapılmıştır. Bu test, güvenlik kültürü olgunluk modeline dayalı olarak geliştirilen anketin ölçüm gücünü ve güvenilirliğini test etmek için kullanılır. Cronbach's Alpha değeri 0.7'nin üzerinde ise anketin iç tutarlılığının yüksek olduğu kabul edilmiştir. Katılımcıların güvenlik kültürü algılarıyla diğer demografik ve mesleki faktörler arasındaki ilişkiler, istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Bu analizlerde kullanılacak başlıca yöntemler şunlardır:

- T-Testi: İki grup arasında güvenlik kültürü olgunluk seviyelerinin anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Örneğin, cinsiyet, eğitim düzeyi veya görev pozisyonu gibi değişkenler arasındaki farklar incelenmiştir.
- ANOVA (Varyans Analizi): Farklı gruplar arasında güvenlik kültürü olgunluk seviyelerinde anlamlı farklar olup olmadığı değerlendirilmiştir. Örneğin, farklı birimlerde çalışan personel arasında güvenlik kültürüne dair algılar karşılaştırılabilir.
- Korelasyon Analizi: Güvenlik kültürünün insan ve sistem bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca, güvenlik kültürünün olgunluk seviyesi ile çalışanların güvenlik tutumları arasında bir ilişki olup olmadığı değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgular, güvenlik kültürü olgunluk seviyesini ve bu seviyeyi etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik detaylı bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Güvenlik kültürünü etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz, çalışanların güvenlik kültürü olgunluk seviyelerini etkileyen bağımsız değişkenleri (örneğin; iş tatmini, liderlik kalitesi, güvenlik eğitimi) belirlemek ve bu faktörlerin güvenlik kültürü üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Elde edilen analiz sonuçları, araştırma sorularına cevap verecek şekilde yorumlanmıştır. Verilerin analiz edilmesinin ardından, güvenlik kültürünün olgunluk seviyesi hakkında genel bir değerlendirme yapılmış ve işyerlerinde güvenlik kültürünün geliştirilmesine yönelik öneriler sunulmuştur. Veri analizinde dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında örneklem büyüklüğü ve anketin katılımcılar tarafından doğru bir şekilde doldurulması bulunmaktadır. Ayrıca, elde edilen sonuçların genellenebilirliği, araştırmanın sınırlamaları göz önünde bulundurularak dikkatlice yorumlanmıştır. Sonuç olarak, bu analizler, güvenlik kültürünün olgunluk seviyesini belirlemenin yanı sıra, bu kültürün geliştirilmesine yönelik stratejiler önerilmesine olanak sağlamıştır.

4. BULGULAR

4.1. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Demografik Tanımlayıcı Özellikleri

Cinsiyet dağılımına göre; ankete katılan 300 çalışanın % 9,7'sini kadın çalışanlar, % 90,3'ünü ise erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Yaş dağılımına göre; ankete katılan 300 çalışanın, % 3,7'si 18-24 yaş aralığında, % 15,7'si 25-34 yaş aralığında, % 47,0'ı 35-44 yaş aralığında, % 33,0'ı 45-54 yaş aralığında, % 0,7'si ise 55 yaş ve üzerindeki çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim durumuna göre; ankete katılan 300 çalışanın % 5,3'ü ilköğretim mezunu, % 37,0'ı lisans ve ön lisans mezunu, % 57,3'ü lise mezunu, % 0,3'ünün ise mezuniyeti yoktur. Medeni durumlarına göre; 300 çalışanın % 80,7'si evli ve % 19,3' si bekârdır. Çocuk olup olmama durumlarına göre ise 300 çalışanın % 77,3'ünün çocuğu var, % 22,7' sinin ise yoktur.

Çizelge 4.1. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin demografik tanımlayıcı özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	29	9,7
	Erkek	271	90,7
	Total	300	100
Yaş	18-24	11	3,7
	25-34	47	15,7
	35-44	141	47,0
	45-54	99	33,0
	55 ve üzeri	2	0,7
	Total	300	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	16	5,3
	Lise Mezunu	172	57,3
	Ön lisans-Lisans	111	37,0
	Mezuniyet Yok	1	0,3
	Total	300	100
Medeni Durumu	Evli	242	80,7
	Bekâr	58	19,3
	Total	300	100
Çocuk Var mı?	Evet	232	77,3
	Hayır	68	22,7
	Total	300	100

4.2. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre Değişimi

İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği ve alt boyutunun çocuk sahibi olma durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiştir.

Çizelge 4.2. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin çocuk sahibi olma durumuna göre değişimi

	Çocuk Sahibi Olma	N	Ort	Std. Sapma	t	p
Genel İş Güvenliği Farkındalığı	Evet	232	4,27	0,59	-0,947	0,344
	Hayır	68	4,35	0,45		
İSG Eğitimi-İletişim	Evet	232	4,20	0,65	-1,127	0,261
	Hayır	68	4,31	0,63		
Risk Algısı	Evet	232	1,78	0,89	-0,152	0,879
	Hayır	68	1,80	0,93		
İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü	Evet	232	3,87	0,47	-1,107	0,269
	Hayır	68	3,94	0,42		

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; iş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği geneli ile alt boyutları çocuk sahibi olma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile çocuk sahibi olanların ve olmayanların genel iş güvenliği farkındalığı, İSG eğitimi-iletişimi, risk algısı ve iş sağlığı ve güvenliği kültürü düzeyleri aynı seviyededir.

4.3. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Çalışma Süresine Göre Değişimi

İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği ve alt boyutunun çalışma süresine göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

Çizelge 4.3. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin çalışma süresine göre değişimi

		N	Ort	Std. Sapma	F	p
Genel İş Güvenliği Farkındalığı	1-2 yıl	14	4,45	0,44	0,365	0,833
	3-5 yıl	38	4,24	0,54		
	6-10 yıl	39	4,31	0,47		
	11-15 yıl	85	4,29	0,60		
	16 yıl ve üzeri	124	4,28	0,58		
	Total	300	4,29	0,56		
İSG Eğitimi-İletişim	1-2 yıl	14	4,38	0,56	0,286	0,887
	3-5 yıl	38	4,17	0,66		
	6-10 yıl	39	4,23	0,71		
	11-15 yıl	85	4,25	0,67		
	16 yıl ve üzeri	124	4,21	0,62		
	Total	300	4,23	0,65		
Risk Algısı	1-2 yıl	14	1,45	0,68	3,707	0,006*
	3-5 yıl	38	2,04	1,25		
	6-10 yıl	39	2,09	0,96		
	11-15 yıl	85	1,84	0,86		
	16 yıl ve üzeri	124	1,61	0,75		
	Total	300	1,78	0,90		
İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü	1-2 yıl	14	3,96	0,39	0,436	0,783
	3-5 yıl	38	3,88	0,50		
	6-10 yıl	39	3,94	0,38		
	11-15 yıl	85	3,89	0,50		
	16 yıl ve üzeri	124	3,85	0,45		
	Total	300	3,88	0,46		

*p<0,05

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; risk algısı alt boyutunun çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülürken ($p<0,05$), diğer alt boyutlar ve ölçeğin geneli çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir. Anlamlı farklılık gösteren risk algısı alt boyutu için farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; 3-5 yıl, 6-10 yıl süre ile çalışanların risk algısı 1-2 yıl ve 16 yıl ve üzeri süre ile çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

4.4. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Son 1 Yıl İçinde İSG Eğitimi Alma Durumuna Göre Değişimi

İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği ve alt boyutunun son 1 yıl içerisinde İSG eğitimi alma durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiştir.

Çizelge 4.4. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin son 1 yıl içinde İSG eğitimi alma durumuna göre değişimi

	Son 1 yıl içerisinde İSG eğitimi alma durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Genel İş Güvenliği Farkındalığı	Evet	286	4,59	0,56	-0,462	0,044*
	Hayır	14	4,16	0,51		
İSG Eğitimi-İletişim	Evet	286	4,62	0,65	-1,193	0,034*
	Hayır	14	4,13	0,66		
Risk Algısı	Evet	286	1,78	0,89	-0,416	0,677
	Hayır	14	1,88	1,06		
İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü	Evet	286	4,22	0,46	-0,845	0,029*
	Hayır	14	3,78	0,51		

*p<0,05

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; genel iş güvenliği farkındalığı, İSG eğitimi-iletişim ve İş sağlığı ve güvenliği kültürü ve iş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği genelinin son bir yıl içerisinde İSG eğitimi alma durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Diğer bir ifade ile son 1 içerisinde İSG eğitimi alanların genel iş güvenliği farkındalığı, İSG eğitimi-iletişim ve İş sağlığı ve güvenliği kültürü ve iş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği genel düzeyi İSG eğitimi almayanlardan anlamlı derecede daha yüksektir.

4.5. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Daha Önce İş Kazası Geçirme Durumuna Göre Değişimi

İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği ve alt boyutunun daha önce iş kazası geçirme durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiştir.

Çizelge 4.5. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin daha önce iş kazası geçirme durumuna göre değişimi

	Daha önce iş kazası geçirme durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Genel İş Güvenliği Farkındalığı	Evet	47	4,14	0,55	-2,030	0,043*
	Hayır	253	4,32	0,56		
İSG Eğitimi-İletişim	Evet	47	4,15	0,55	-0,907	0,365
	Hayır	253	4,24	0,66		
Risk Algısı	Evet	47	1,85	0,84	0,558	0,577
	Hayır	253	1,77	0,91		
İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü	Evet	47	3,78	0,44	-1,657	0,049*
	Hayır	253	3,90	0,46		

*p<0,05

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; genel iş güvenliği farkındalığı ile iş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği genelinin daha önce iş kazası geçirme durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği görülmüştür. Daha önce iş kazası geçirmeyenlerin genel iş güvenliği farkındalığı ve iş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği genel düzeyi daha önce iş kazası geçirenlerden anlamlı derecede daha yüksektir.

4.6. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Daha Önce Ramak Kala Yaşama Durumuna Göre Değişimi

İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği ve alt boyutunun daha önce ramak kala yaşama durumuna göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığı bağımsız gruplarda t testi ile incelenmiştir.

Çizelge 4.6. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin daha önce ramak kala yaşama durumuna göre değişimi

	Daha önce ramak kala yaşama durumu	N	Ort	Std. Sapma	t	p
Genel İş Güvenliği Farkındalığı	Evet	93	4,26	0,60	-0,620	0,536
	Hayır	207	4,30	0,55		
İSG Eğitimi-İletişim	Evet	93	4,27	0,69	0,790	0,430
	Hayır	207	4,21	0,63		
Risk Algısı	Evet	93	1,72	0,82	-0,830	0,407
	Hayır	207	1,81	0,93		
İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü	Evet	93	3,86	0,47	-0,512	0,609
	Hayır	207	3,89	0,45		

Bağımsız gruplarda t testi sonuçlarına göre; iş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği geneli ile ramak kala yaşama durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile ramak kala olayı yaşayanların ve yaşamayanların genel iş güvenliği farkındalığı, İSG eğitimi-iletişimi, risk algısı ve iş sağlığı ve güvenliği kültürü düzeyleri aynı seviyededir.

4.7. İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü Ölçeğinin Yaş Gruplarına Göre Değişimi

İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği ve alt boyutunun yaş gruplarına göre ortalamaları ve bu ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

Çizelge 4.7. İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin yaş gruplarına göre değişimi

		N	Ort	Std. Sapma	F	p
Genel İş Güvenliği Farkındalığı	18-24	11	4,64	0,51	0,559	0,692
	25-34	47	4,55	0,80		
	35-44	141	4,48	0,88		
	45-54	99	4,39	0,98		
	55 ve üzeri	2	5,00	0,000		
	Total	300	4,47	0,89		
İSG Eğitimi-İletişim	18-24	11	4,55	0,52	0,934	0,444
	25-34	47	4,47	0,72		
	35-44	141	4,24	0,89		
	45-54	99	4,32	0,86		
	55 ve üzeri	2	4,00	0,00		
	Total	300	4,31	0,84		

Çizelge 4.7. (devam) İş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeğinin yaş gruplarına göre değişimi

		N	Ort	Std. Sapma	F	p
Risk Algısı	18-24	11	2,00	1,41	1,247	0,291
	25-34	47	1,79	1,16		
	35-44	141	1,67	1,03		
	45-54	99	1,54	0,79		
	55 ve üzeri	2	2,50	2,12		
	Total	300	1,66	1,00		
İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü	18-24	11	3,91	0,94	0,932	0,446
	25-34	47	4,36	0,82		
	35-44	141	4,30	0,77		
	45-54	99	4,18	0,98		
	55 ve üzeri	2	4,50	0,71		
	Total	300	4,26	0,86		

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre; iş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği geneli ile alt boyutlarından olan yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Diğer bir ifade ile incelenen tüm yaş gruplarının genel iş güvenliği farkındalığı, İSG eğitimi-iletişimi, risk algısı ve iş sağlığı ve güvenliği kültürü düzeyleri aynı seviyededir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Bu araştırmada elde edilen bulgular, İSG kültürü ve farkındalığı ile çeşitli demografik faktörler arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Veriler, bağımsız gruplarda t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, bazı demografik özelliklerin iş sağlığı ve güvenliği kültürü ile farkındalığı üzerinde anlamlı etkiler oluşturduğunu, ancak bazı özelliklerin ise belirgin bir farklılık yaratmadığını göstermektedir. Aşağıda bu bulguların daha detaylı bir şekilde tartışılması yapılacaktır.

Çocuk sahibi olma durumunun iş sağlığı ve güvenliği kültürü ölçeği ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Yani, çocuk sahibi olan ve olmayan katılımcıların genel iş güvenliği farkındalığı, İSG eğitimi-iletişimi, risk algısı ve iş sağlığı ve güvenliği kültürü düzeyleri birbirine yakın seviyededir. Bu sonuç, çocuk sahibi olmanın iş güvenliği kültürü üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır. Çocuk sahibi olmanın iş güvenliği farkındalığına etkisinin genellikle bireysel, kültürel ve sosyal faktörlere bağlı olabileceği düşünülebilir, ancak bu araştırma özelinde belirgin bir fark gözlemlenmemiştir.

Çalışma süresinin, risk algısı alt boyutunda anlamlı farklar yarattığı bulunmuştur ($p<0,05$). Özellikle 3-5 yıl ve 6-10 yıl arasında çalışanların risk algısı, 1-2 yıl ve 16 yıl ve üzeri süre ile çalışanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Bu bulgu, çalışma süresinin, özellikle işyerindeki tecrübe ve risklerin farkına varma ile ilişkilendirilebileceğini göstermektedir. Kısa süreli çalışanlar, işyerindeki potansiyel tehlikeleri henüz yeterince fark etmiyor olabilirken, orta süreli çalışanlar, riskler hakkında daha bilinçli olabilirler. Uzun süreli çalışanların risk algılarının daha düşük olmasının ise, sürekli risklere maruz kalmanın zamanla normalleşmesi ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bu durum, uzun süreli çalışanların güvenlik konusunda daha az duyarlı hale gelmesine neden olabilir.

Son bir yıl içinde İSG eğitimi almış olanların, almayanlara kıyasla daha yüksek iş güvenliği farkındalığı ve daha yüksek iş sağlığı ve güvenliği kültürü düzeylerine sahip olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu sonuç, İSG eğitimlerinin iş güvenliği kültürü üzerinde önemli bir etkisi olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. İSG eğitimi, çalışanların riskleri tanımalarını,

güvenlik önlemleri almalarını ve güvenli çalışma alışkanlıklarını benimsemelerini teşvik etmektedir. Eğitimlerin etkinliği, çalışanların güvenlik konusundaki bilgi düzeyini arttırarak, işyerinde güvenlik kültürünü güçlendirmektedir. Bu bulgu, İSG eğitimlerinin işyerindeki güvenlik kültürünü geliştirme açısından kritik bir araç olduğunu vurgulamaktadır.

İş kazası geçirenlerle geçirmeyenlerin iş güvenliği farkındalığı ve güvenlik kültürü düzeyleri arasındaki anlamlı farklar, bu bilinç düzeyinin yani güvenlik kültürünün iş kazalarının önlenmesinde ayırt edici bir özellik olduğunu göstermektedir. Daha önce iş kazası geçirmeyenlerin güvenlik farkındalıkları ve güvenlik kültürü seviyeleri, kazaya uğrayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, güvenlik kültürü olgunluğunun kazaları önlemede etkili olduğunu ve işyerinde güvenlik kültürünü artırıcı faaliyetlerin yapılmasının gerekli olduğunu göstermektedir. Her ne kadar daha önce iş kazası geçiren çalışanların risk algıları geçirmeyenlere göre yüksek çıksa da güvenlik kültürü seviyesi, kazadan sonra alınan önlemler, saha denetimleri ve eğitimlerle daha da iyileştirilebilir.

Bu çalışma, yalnızca bir termik santral çalışanları ile sınırlandırılmış olup, farklı sektörlere genellenebilir sonuçlar üretmesi sınırlı olabilir. Ayrıca, anket yanıtlarının katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayalı olması, sonuçların nesnelliğini etkileyebilir. Bu yöntemle yapılan araştırma, işyerlerinde güvenlik kültürü olgunluk seviyesini değerlendirmeye yönelik somut veriler sunacak ve bu kültürün geliştirilmesine yönelik stratejilere katkı sağlayacaktır.

Literatürde güvenlik kültürü olgunluğu ile ilgili çok fazla çalışma olmamakla birlikte ortak anahtar kelimeleri konu alan çalışmalara değinmek faydalı olacaktır. Araştırmalar, iş güvenliği kültürünün gelişiminde birçok faktörün etkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, "Associations of Organizational Safety Practices and Culture With Physical Workload, Perceptions About Work, and Work-Related Injury and Symptoms Among Hospital Nurses" başlıklı çalışma, güvenlik kültürünün iş yükü, iş tatmini ve risk algısı ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir (Lee, S.J. and Lee, J.H., 2017). Özellikle hastane çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmada, güvenlik kültürünün güçlendirilmesinin çalışanların yaralanma riskini azalttığı ve iş tatminini artırdığı görülmüştür. Çin’de yapılan benzer bir araştırma, iş güvenliği kültürünün lider desteği, iş arkadaşları desteği, değerler, politika ve normlar, çalışan katılımı ve fiziksel çevre olmak üzere beş temel bileşenden oluştuğunu ortaya koymuştur (Yang X, Zhao X, Wang Y and Tong R., 2022). Özellikle, iş yerindeki

zararlı maddelere maruz kalmanın güvenlik kültürü üzerindeki etkisi vurgulanmıştır. Bu bulgu, çalışanların iş güvenliği konusundaki farkındalıklarının artırılması için sürekli eğitimlerin gerekliliğini göstermektedir.

Özellikle sağlık sektöründeki güvenlik kültürünü artırmada yapay zekânın (AI) rolüne dair doğrudan bulgu içeren bir çalışma olmamakla birlikte, "Examining the pathways by which work–life balance influences safety culture among healthcare workers" başlıklı makale, iş-yaşam dengesinin güvenlik kültürüne etkisini incelemektedir (Tran Y, Liao H-H, and Yeh E-H., 2021). Yapay zekâ destekli çözümler, çalışanların iş yükünü azaltarak duygusal tükenmişliği ve stres seviyesini düşürebilir, dolayısıyla güvenlik kültürünü olumlu yönde etkileyebilir.

5.2. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, işyerlerinde mevcut güvenlik kültürü olgunluğunun çeşitli demografik faktörlere göre nasıl farklılık gösterdiği incelenmiştir. Elde edilen bulgular, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği kültürüne ilişkin algılarını ve tutumlarını etkileyen bazı önemli faktörlerin olduğunu göstermektedir. Özellikle İSG eğitimi, çalışma süresi, iş kazası geçmişi ve güvenlik kültürüne ilişkin farkındalık düzeyleri, güvenlik kültürünü şekillendiren temel etmenler olarak öne çıkmıştır.

İlk olarak, çocuk sahibi olmanın iş güvenliği farkındalığı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu bulgu, çocuk sahibi olmanın çalışanların güvenlik kültürü algılarını şekillendiren bir faktör olmadığına işaret etmektedir. Ancak çalışma süresi ile risk algısı arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Özellikle 3-10 yıl arası çalışanlar, risk algısı konusunda daha yüksek değerlere sahipken, uzun süreli çalışanların algılarının daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu, işyerinde geçirilen süre ile çalışanların güvenlik kültürüne yönelik tutumları arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir.

İSG eğitimi alan çalışanların, almayanlara göre daha yüksek güvenlik kültürü düzeylerine sahip olmaları, eğitimlerin güvenlik kültürünün geliştirilmesindeki önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Eğitimlerin etkinliği, çalışanların güvenlik konusundaki farkındalıklarını artırmakta ve güvenlik kültürünü güçlendirmektedir. Ayrıca, iş kazası geçirmeyenlerin

güvenlik kültürü düzeylerinin daha yüksek olduğu, kazaların çalışanların güvenlik tutumları üzerinde önemli bir etki yarattığını göstermektedir.

Araştırma sonuçları, İSG eğitimi, çalışma süresi ve iş kazası geçmişinin, iş sağlığı ve güvenliği kültürünü anlamlı şekilde etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, işyerlerinde güvenlik kültürünün geliştirilmesi için sürekli İSG eğitimlerinin verilmesi, çalışanların risk algılarının artırılması ve iş kazası geçirenlerin güvenlik kültürlerine yönelik özel stratejiler geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca, çocuk sahibi olma gibi demografik faktörlerin, güvenlik kültürü üzerinde önemli bir etkisi olmadığına dair bulgular, bu tür faktörlerin iş güvenliği uygulamaları açısından göz ardı edilebileceğini göstermektedir. Gelecekteki araştırmalar, daha büyük örneklemelerle ve farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarda bu bulguları daha ayrıntılı şekilde inceleyebilir.

Öneriler

- **İSG Eğitimlerinin Sürekliliği ve Etkinliği:** İSG eğitimlerinin işyerlerinde sürekli olarak yapılması gerekmektedir. Bu eğitimler, çalışanların güvenlik kültürü seviyelerini artırmak için önemli bir araçtır. Eğitim içeriklerinin güncel ve sektöre özgü risklerle uyumlu olması, çalışanların etkin bir şekilde güvenlik önlemlerini öğrenmelerine yardımcı olacaktır. Eğitimler sırasında interaktif yöntemler ve simülasyonlar kullanılabilir, böylece çalışanlar gerçek dünya koşullarında karşılaşılabilecekleri tehlikeleri daha iyi anlayabilirler.
- **Risk Algısının Artırılması:** Çalışanların risk algılarını geliştirmek, güvenlik kültürünü iyileştirmek için temel bir adımdır. Çalışma süresi arttıkça risk algısının düşmesi, işyerinde sürekli güvenlik farkındalığı yaratılması gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, deneyimli çalışanlar için özel eğitimler ve hatırlatmalar yapılması, uzun süreli çalışanların güvenlik kültürüne daha duyarlı hale gelmesine yardımcı olabilir.
- **Kazaların Etkisi ve Öncesi- Sonrası Eğitimler:** İş kazası geçiren çalışanların, kazadan sonra güvenlik kültürü konusunda daha dikkatli olmaları mümkündür. Ancak kazalar, çalışanlar için genellikle olumsuz bir deneyim olduğu için, kazadan sonra yapılan eğitimlerin etkili bir şekilde uygulamaya konulması gerekmektedir. Bu eğitimler, kazaların tekrarlanmaması için alınacak önlemleri, çalışanların güvenlik kültürüne nasıl katkı sağlayacaklarını vurgulamalıdır.

- Demografik Faktörlere Duyarlılık: Çalışanların demografik özellikleri, güvenlik kültürünü şekillendiren tek faktör olmasa da, farklı gruplar için özel stratejiler geliştirilmesi gerekebilir. Örneğin, iş kazası geçmişi olmayan çalışanlar için güvenlik kültürü geliştirilmesine yönelik bireysel yaklaşımlar benimsenebilir. Çalışanların farklı geçmişleri ve deneyimleri göz önünde bulundurularak daha özelleştirilmiş eğitim programları sunulabilir.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürünün Yöneticiler Tarafından Desteklenmesi: İSG kültürünün işyerinde etkili bir şekilde yerleşebilmesi için yöneticilerin desteği büyük önem taşımaktadır. Yöneticiler, güvenlik kültürünün kurum kültürüne entegre edilmesi için örnek rol modelleri olmalı ve çalışanları bu konuda teşvik etmelidir. Ayrıca, iş güvenliği ile ilgili alınan kararların her seviyede çalışanı kapsayacak şekilde uygulamaya konulması, güvenlik kültürünü daha etkili bir şekilde güçlendirecektir.
- Çalışanların Güvenlik Kültürüne Katılımının Artırılması: Çalışanların güvenlik kültürüne aktif olarak katılımı, yalnızca eğitimlerle değil, aynı zamanda güvenlikle ilgili kararların alınmasında söz sahibi olmaları ile de sağlanmalıdır. Çalışanların güvenlikle ilgili fikirlerini paylaşabilecekleri platformlar oluşturulmalı ve bu görüşlerin dikkate alınarak güvenlik önlemleri alınmalıdır.
- Yapay Zekâ Teknolojisinin Kullanılması: İSG kültürü, çalışanların güvenliği ön planda tutan tutum, davranış ve değerleri benimsemesiyle şekillenir. Günümüzde yapay zekâ (YZ) teknolojileri, İSG süreçlerini iyileştirme, riskleri öngörme ve güvenlik kültürünü güçlendirme konusunda önemli bir rol oynamaktadır. YZ, iş sağlığı ve güvenliği kültürünü güçlendirmede önemli bir rol oynayarak riskleri azaltabilir, eğitim süreçlerini iyileştirebilir ve iş yerlerinde daha güvenli bir ortam yaratabilir. Ancak, insan odaklı bir yaklaşım benimsemek, teknolojiyi destekleyici bir araç olarak görmek ve çalışanları YZ teknolojilerine adapte etmek kritik öneme sahiptir.

Bu araştırma, işyerlerinde güvenlik kültürünün olgunlaşması ve geliştirilmesi için bir dizi önemli faktörün etkili olduğunu ortaya koymuştur. İSG eğitimi, risk algısı ve iş kazası geçmişi gibi etmenler, güvenlik kültürünün geliştirilmesinde kritik rol oynamaktadır. Bu faktörlere odaklanarak yapılacak iyileştirmeler, işyerlerinde güvenlik kültürünü artırabilir ve daha güvenli bir çalışma ortamı sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Agwu, M. O. (2012). Impact of employees' safety culture on organizational performance in Shell Bonny Terminal Integrated Project (BTIP). *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(5), 70-82.
- Akıllı, H. ve Aydoğdu, Ö. (2013). İş sağlığı ve güvenliğinin önemi. www.mta.gov.tr, 245-250.
- Aytaç, S. (2011). İş kazalarını önlemede güvenlik kültürünün önemi. *Türk Metal Dergisi*, (147), 30-33.
- Aytan, O. A. (2021). Hareketli avcı-toplayıcı grupların yaşam biçimiyle yerleşik çiftçi toplulukların yaşam biçimi arasındaki insan-mekân ilişkisinin mukayesesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 979-1012.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları*. İstanbul: Kariyer, 103.
- Bütüner, O. (2011). İşletmelerde örgüt kültürü ve örgütsel değerlerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına etkisi üzerine bir araştırma (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 54-55.
- Borys, D. (2014). *Organisational culture*. Avustralya: Safety Institute of Australia, 9.
- Cacciattolo, K. (2014). Understanding organisational cultures. *European Scientific Journal*, 10(105), 1-7.
- Cerev, G. ve Köseoğlu, Y. (2018). *İş sağlığı ve güvenliği*. Bursa: Dora Basım-Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 4.
- Choudhry, R. M., Fang, D. and Mohamed, S. (2017). The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art. *Safety Science*, 45(10), 993-1012.
- Cooper, D. (2000). Towards a model of safety culture. *Safety Science*, 36(1), 111-136.
- Çiçek, Ö. ve Öçal, M. (2016). Dünyada ve Türkiye'de iş sağlığı ve iş güvenliğinin tarihsel gelişimi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 5(1), 106-129.
- Çiftçi, B. (2016). Türkiye'de toplumsal kültürün iş güvenliği kültürüne etkisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 13-40.
- Çiftçioğlu, C. T. (2012). Yaşama hakkı. *TBB Dergisi*, (137), 137-168.
- Çol, S. (2019). Çay işletmelerinde çalışanların iş sağlığı ve güvenliği algılarının değerlendirilmesi (Yüksek lisans tezi). T.C. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize, 21.
- Demirbilek, T. (2008). İşletmelerde iş güvenliği kültürünün geliştirilmesi. *Çalışma Ortamı*, (96), 5-7.
- Demirbilek, T. ve Özgür, A. Ö. (2015). İş güvenliğinde takım yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 3(3), 282.

- Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dursun, S. (2013). İş güvenliği kültürünün çalışanların güvenli davranışları. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(2), 72.
- Ercan, E. (2007). Kurum kültürünü analiz etmede Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler analizi. *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 266-271.
- Erdem, R., Adıgüzel, O., ve Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88.
- Erkmen, T. (2012). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta.
- Flemming, M. and Lardner, R. (1999). Safety culture - the way forward. *The Chemical Engineer*, (685), 16-18.
- Foster, P. and Hoult, S. (2013). Using a safety maturity model for safety planning and assurance in the UK coal mining industry. *Minerals*, 3(1), 59-72.
- Hofstede, G. and Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- Geller, E. S. (2000). 10 leadership qualities for a total safety culture. *Professional Safety*, 45(5), 38-41.
- Geller, E. S. (1994). Ten principles for achieving a total safety culture. *Professional Safety*, 39(9), 18-24.
- Geylan, R., Tonus, H. Z., Taşçı, D., Benligiray, S. ve Oktal, Ö. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 32.
- Grote, G. and Künzler, C. (2000). Diagnosis of safety culture in safety management audits. *Safety Science*, 34(1-3), 131-150.
- Grundey, D. (2008). Cross-cultural dimensions: Organisational culture in Philip Morris, Lietuva. *Transformations in Business & Economics*, 7(23), 45-67.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: A review of theory and research. *Safety Science*, 34(1-3), 215-257.
- Gürsoy, A. ve Topçu, M. K. (2020). Güvenlik ikliminin belirleyicileri: Demografik faktörler. *T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21-35).
- Hale, A. R. (2000). Culture's confusions. *Safety Science*, 34(1-3), 1-14.
- Hatch, M. J. and Cunliffe, A. L. (2006). *Organization theory*. New York: Oxford University Press, 173-178.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J. and Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill, 432.
- HSE. (2005). *A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit*. Bristol: Health and Safety Executive 2005, Research Report 367, 3-6.
- Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 45(6), 697–722. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.04.005>
- Hudson, P. (2001). Safety culture – Theory and practice. *Human Factors and Medicine Panel (HFM) Workshop*, 1–2 December 1999, Fransa: NATO-RTO, 2-5.
- Hudson, P. (2001). Safety management and safety culture: The long, hard and winning road. In W. Pearse, C. Gallagher, & L. Bluff (Eds.), *Occupational Health & Safety Management Systems: Proceedings of the First National Conference* (pp. 1–12). Melborn: Cleveland Printing.
- ICAO. (2018). *Safety management manual (SMM) (4th ed.)*. Montreal, Canada: International Civil Aviation Organization, 8-10.
- İşler, M. C. (2013). İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri ile güvenlik kültürünün iş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesindeki etkisi. (İş Müfettişi Yardımcılığı Etüdü, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı), 29-39.
- Kılıç, A. (2012). İş sağlığı ve güvenliği konusunda çalışanların algılarının iş tatminleri ile ilişkisi (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 72.
- Kılış, İ. (2018). *İş sağlığı ve güvenliği*. Bursa: Dora Yayıncılık, 24-28.
- Kırel, A. Ç. ve Ağlargo, O. (Eds.). (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Lee, S.J. and Lee, J.H. (2017). Associations of Organizational Safety Practices and Culture With Physical Workload, Perceptions About Work, and Work-Related Injury and Symptoms Among Hospital Nurses. *JONA Volume 47, Number 7/8*, pp 404-411
- Lei, W., Rui-shan, S., Hart-hui, L. and Mei, Z. (2009). Integrated safety culture model and application. *Journal of Civil Aviation University of China*, 27(4), 22–27.
- Malagas, K., Gritzalis, S., Nikitakos, N. and Fragoudaki, A. (2017). The implementation of Goffee and Jones's types of organizational culture in a Greek state-owned organization that introduced new technologies. *Foundations of Management*, 9, 225–244. <https://doi.org/10.1515/fman-2017-0017>
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes* (6th ed.). Boston: Wadsworth Cengage Learning, 81-97.
- Niskanen, T. (1994). Safety climate in the road administration. *Safety Science*, 17, 237–255. [https://doi.org/10.1016/0925-7535\(94\)90010-8](https://doi.org/10.1016/0925-7535(94)90010-8)

- Nordén-Hägg, A., Sexton, J. B., Källemark-Sporröng, S., Ring, L. and Kettis-Lindblad, Å. (2010). Assessing safety culture in pharmacies: The psychometric validation of the Safety Attitudes Questionnaire (SAQ) in a national sample of community pharmacies in Sweden. *BMC Clinical Pharmacology*, 10(8), 1–12. <https://doi.org/10.1186/1472-6904-10-8>
- Oğuz, E. S. (2011). Toplumbilimlerde kültür kavramı. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), 123–139.
- Olstrom, L., Wilhelmsen, C. and Kaplan, B. (1993). Assessing safety culture. *Nuclear Safety*, 34(2), 163–172.
- Osman, W., Rambeli, M. F. and Ibrahim, M. A. (2020). The impact of entrepreneurial leadership on organizational innovation: The mediating role of organizational learning. *International Journal of Business and Society*, 21, 558–569.
- Özdemir, L., Erdem, H. ve Kalkın, G. (2016). Kamu çalışanlarının güvenlik iklimi algılarının iş tatmini ve iş performansı üzerine etkileri. *Vizyoner Dergisi*, 18, 60–75.
- Özkan, T. ve Lajunen, T. (2003). Güvenlik kültürü ve iklimi. *Pivolka*, 10(3–4), 3–4.
- Özkan, Y. ve Arpat, A. B. (2016). İşletmelerde uygulanan yönetim sistemlerinin güvenlik kültürü üzerine etkisi: Denizli ili – metal sektörü örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 199–211.
- Parker, D., Parker, M. and Hudson, P. (2006). A framework for understanding the development of organisational safety culture. *Safety Science*, 44(6), 551–562. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2005.10.002>
- Patankar, M. S. and Sabin, E. J. (2010). The safety culture perspective. In E. Salas & D. Maurino (Eds.), *Human factors in aviation* (pp. 207–228). Elsevier.
- Pidgeon, N. and O'Leary, M. (2000). Man-made disasters: Why technology and organizations (sometimes) fail? *Safety Science*, 34, 15–30. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00004-7](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00004-7)
- Reason, J. and Hobbs, A. (2003). *Managing maintenance error*. Florida: CRC Press, 112.
- Reason, J. (1997). Achieving a safe culture: Theory and practice. *Work & Stress*, 12(3), 293–306. <https://doi.org/10.1080/02678379708256868>
- Reiman, T. and Oedewald, P. (2002). *The assessment of organisational culture: A methodological study*, 11-12.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (Ed. İ. Erdem, Çev.). İstanbul: Nobel Yayıncılık, 523-543.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 24-51.
- Saraç, Ç. K. (2016). İş sağlığı ve güvenlik kültürü algısının iş tatmini ile ilişkisinin incelenmesi (Y.L. Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), 94-96.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, 219-235.
- Schein, E. H. (2005). The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, 8(3), 221–238. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00043.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. and Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Simard, M. (1998). Safety culture and management. In *Encyclopaedia of occupational health and safety* (Vol. 2). Cenevre: ILO.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek olaylarla örgütsel davranış*. İstanbul: Beta, 22-38.
- Tran Y, Liao H-H, Yeh E-H, *et al* (2021). Examining the pathways by which work–life balance influences safety culture among healthcare workers in Taiwan: path analysis of data from a cross-sectional survey on patient safety culture among hospital staff. *BMJ Open* 2021;11:e054143
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture*. Londra: Nicholas Brealey Publishing, 157-175.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel psikoloji: Endüstri ve örgüt psikolojisinde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık, 111-119.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi, 54-65.
- Uçkun, G., Yüksel, A., Demir, B. ve Yüksel, İ. (2013). Kurumsal itibarın artırılmasına iş sağlığı ve güvenliği kültürünün rolü ile meslek yüksekokullarında bulunan iş güvenliği uzmanlığı programının analizi. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 57–67.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*, 33-51.
- Üstün, F. ve Kılıç, K. C. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel güven ve özdenetim üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 19–27.
- Williams, J., and Geller, E. S. (2008). Communication strategies for achieving a total safety culture. *Occupational Hazard*, 70(7), 49–51.
- Varan, A. (2022). İş sağlığı ve güvenliği açısından elle taşıma işlerinde Snook tabloları ile Reba yöntemlerini kullanarak risk analizlerinin karşılaştırılması ve çalışanların iş sağlığı ve güvenliği algısının belirlenmesi: Şeker Fabrikası örneği (Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü)39-40.
- Yang X, Zhao X, Wang Y and Tong R (2022) Development of occupational health culture scale: A study based on miners and construction workers. *Frontier in Public Health*, 13-14.

- Yavuzel, K. ve İpçioğlu, İ. (2021). A research at public university on the relationship between safety climate and turnover intention. *The Journal of International Civilization Studies*, 5(10), 78–96.
- Yurtseven, C. N. (2021). *Spor profesyonellerinde iş sağlığı ve güvenliği*. Ankara: Gazi Kitabevi, 88-102.
- Zhang, H., Wiegmann, D. A., von Thaden, T. L., Sharma, G. and Mitchell, A. A. (2002). Safety culture: A concept in chaos? *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 46(15), 1404–1408. <https://doi.org/10.1177/154193120204601504>
- Zohar, D. (2010). Thirty years of safety climate research: Reflections and future directions. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1517–1522. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2009.12.019>

EKLER

EK-1. Etik Komisyon İzin Belgesi

Evrak Tarih ve Sayısı: 14.03.2024-E.905881



T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Etik Komisyonu



Sayı : E-77082166-302.08.01-905881
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

14.03.2024

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü İş Sağlığı ve Güvenliği Ana Bilim Dalı **Yüksek Lisans Öğrencisi Mustafa ALIŞ'ın, Dr. Öğr.Üyesi Sultan Pınar ÇETİNTEPE'nin** danışmanlığında yürüttüğü *"İşyerlerinde Mevcut Güvenlik Kültürü Olgunluğu ve Geliştirilmesi"* adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun **12.03.2024** tarih ve **05** sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

İlgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş ve karara ilişkin imza listesi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Araştırma Kod No: 2024 - 393

Prof. Dr. İsmail KARAKAYA
Komisyon Başkanı

Ek:1 Liste

DAĞITIM

Gereği:

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Sultan Pınar ÇETİNTEPE

Bilgi:

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

Evrak Tarih ve Sayısı: 14.03.2024-E.905881	GAZİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ
--	---

TOPLANTI TARİHİ : 12.03.2024		TOPLANTI SAYISI : 05	
ADI – SOYADI		İMZA	
Prof. Dr. İsmail KARAKAYA BAŞKAN			
Prof. Dr. Zehra GÖÇMEN BAYKARA BAŞKAN YRD.			
Prof. Dr. C. Haluk BODUR			
Prof. Dr. Seçil ÖZKAN			
Prof. Dr. Cevriye TEMEL GENCER			
Prof. Dr. İlkay ULUTAŞ			
Prof. Dr. Kemalettin DENİZ			
Prof. Dr. Makbule GEZMEN KARADAĞ			
Prof. Dr. İlyas OKUR			
Prof. Dr. Nihan KAFA			
Doç. Dr. Melek Gülşah ŞAHİN			
Doç. Dr. Gökhan DELİCEOĞLU			
Doç. Dr. Elvan İNCE AKA			

EK-2. İSG Kültür Ölçeği (Anket)

Anket No:

İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

01. Cinsiyet ☐Kadın ☐Erkek

02. Yaş

☐18-24 ☐25-34 ☐35-44 ☐45-54 ☐55 ve üzeri

03. Eğitim durumunuz nedir?

☐İlköğretim mezunu ☐Lise mezunu ☐Ön lisans-lisans ☐Mezuniyet yok04. Medeni durumunuz nedir? ☐Evli ☐Bekâr05. Çocuğunuz var mı? ☐Evet ☐Hayır

06. İş tecrübeniz ne kadardır?

☐1-2 yıl ☐3-5 yıl ☐6-10 yıl ☐11-15 yıl
☐16 yıl ve üzeri07. Son bir (1) yıl içerisinde İSG eğitimi aldınız mı? ☐Evet ☐Hayır08. Daha önce hiç iş kazası geçirdiniz mi? ☐Evet ☐Hayır09. Daha önce hiç ramak kala olayı yaşadınız mı? ☐Evet ☐Hayır

10. Aylık gelir durumunuz nedir?

☐15.000-20.000 ☐20.001-30.000 ☐30.001-40.000 ☐40.001-50.0
☐51.000 ve üzeri

Lütfen aşağıdaki soruları “1: Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4: Katılıyorum,

5: Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde puanlandırarak cevap veriniz.

11. Çalışma ortamında İş güvenliği ile ilgili yönlendirici ve uyarıcı levhalar/işaretler bulundurulmalıdır.

☐Kesinlikle katılmıyorum ☐Katılmıyorum ☐Kararsızım ☐Katılıyorum
☐Kesinlikle katılıyorum

EK-2. (devam) İSG Kültür Ölçeği (Anket)

12. Kişisel koruyucu donanım (baret, eldiven, emniyet kemeri vs.) kullanılması sahadaki ciddi kazaları önleyebilir.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

13. Çalışma ortamında koruyucusu bulunmayan makine ve cihazlar iş kazalarına yol açmaktadır

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

14. İşyerinde meydana gelen kazaların büyük çoğunluğu önlenabilir.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

15. İşyerinde, çalışanların çalışma ortamının sebep olabileceği sağlık ve güvenlik riskleri ile ilgili bilgilendirilmesi gerekmektedir

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

16. Mesleki yeterlilik belgesi olan çalışanlar, mesleki yeterlilik belgesi olmayan çalışanlara göre daha az kazaya uğrarlar.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

17. Çalışanların iş yeri hekimi tarafından düzenli aralıklarla muayeneleri yapılması iş sağlığı açısından önemlidir.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

18. Diğer iş sektörleri ile karşılaştırıldığında, elektrik üretim sektöründeki İSG uygulamaları daha önemlidir.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

EK-2. (devam) İSG Kültür Ölçeği (Anket)

19. İşyerinde çalışma saatlerinin uzun olması iş kazalarına yol açmaktadır.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☒ Kesinlikle katılıyorum

20. İşyerinde iş güvenliği tedbirlerinin alınmaması iş kazalarına yol açmaktadır

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☒ Kesinlikle katılıyorum

21. İşyerinde kişisel koruyucu donanım (Baret, eldiven, emniyet kemeri, vb.) giymeyi reddeden çalışanlar bir şekilde cezalandırılmalıdır

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

22. Çalışanların iş güvenliği konusunda eğitim seviyesinin düşük olması ciddi iş kazalarına yol açmaktadır.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

23. İş Güvenliği eğitimi, çalışanların daha güvenli bir şekilde çalışmasını etkiler.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

24. Çalışanların yaşadıkları ramak kala olayları yöneticilerine bildirmelerinin, yaşanacak iş kazalarının önlenmesinde etkili olabileceğine inanıyorum.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

25. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki iletişim eksikliği daha çok kazaya sebep olmaktadır.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☒ Kesinlikle katılıyorum

26. İşyerinde karşılaşılabilecek tehlike ve risklerin anlatıldığı eğitimlerin sayısı artırılıp, daha sık aralıklarla verilmelidir.

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

EK-2. (devam) İSG Kültür Ölçeği (Anket)

27. İş tanımımın dışında riskli bir iş varsa bunu sorgulamadan yaparım ^r

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum
☐ Kesinlikle katılıyorum

28. Yaptığım işte risk almam gerekirse eğer, bu riski alırım ^r

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle katılıyorum

29. Çalışma arkadaşlarımda sahada güvenliği benim için çok önemli değildir ^r

- ☐ Kesinlikle katılmıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Kararsızım ☐ Katılıyorum ☐ Kesinlikle katılıyorum

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ALIŞ, Mustafa
Uyruğu : T.C.

Eğitim Derecesi	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/ İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı	Devam ediyor
Yüksek Lisans	Fırat Üniversitesi / İş Sağlığı ve Güvenliği	2014
Lisans	Sütçü İmam Üniversitesi / Ziraat Fakültesi	2006
Lise	Elazığ Mehmet Akif ERSOY Lisesi	1992

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
1995-Devam ediyor	EÜAŞ	Şube Müdürü

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Alış, M., Çetintepe, S. P., (2024). İşyerlerinde Mevcut Güvenlik Kültürü Olgunluğu ve Geliştirilmesi. 10. Uluslararası İş Güvenliği Ve Çalışan Sağlığı Kongresi (pp.277). İstanbul, Türkiye

Hobiler

Film izlemek, kitap okumak



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..

