

ÖRGÜTLERDE BİR ALT KÜLTÜR OLARAK GÜVENLİK KÜLTÜRÜ

Dr. Gökçe SÖNMEZ

yaz

yayınları

ÖRGÜTLERDE BİR ALT KÜLTÜR OLARAK GÜVENLİK KÜLTÜRÜ

Dr. Gökçe SÖNMEZ

yaz
yayınları
2025

Örgütlerde Bir Alt Kültür Olarak Güvenlik Kültürü

Yazar: Gökçe SÖNMEZ

ORCID: 0000-0001-5498-366

© YAZ Yayınları

Bu kitabın her türlü yayın hakkı Yaz Yayınları'na aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı ya da bir kısmı 5846 sayılı Kanun'un hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın önceden izni alınmaksızın elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

E_ISBN 978-625-8508-94-9

Aralık 2025 – Afyonkarahisar

Dizgi/Mizanpaj: YAZ Yayınları

Kapak Tasarım: YAZ Yayınları

YAZ Yayınları. Yayıncı Sertifika No: 73086

M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3

İscehisar / AFYONKARAHİSAR

www.yazyayinlari.com

yazyayinlari@gmail.com

**Bu alışma Yıldız Teknik Üniversitesi Üniversitesi Sosyal
Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Doç. Dr. Turhan
ERKMEN danışmanlığında Gökçe SÖNMEZ tarafından
“Güvenlik Kültürünün İş Stresi ve Örgüte Bağlılık Üzerine
Etkisi” başlığı ile tamamlanarak, 07.03.2023 tarihinde
savunulan doktora tezinden türetilmiştir.**

İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ.....	1
2. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	3
2.1. Örgüt Kültürü	8
2.1.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri	10
2.1.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri	12
2.1.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	16
2.1.4. Baskın, Alt, Güçlü ve Zayıf Kültürler	20
2.1.5. Örgüt Kültürünün Boyutları	23
2.1.6. Örgüt Kültürü Yaklaşımları ve Modeller	24
3. GÜVENLİK KÜLTÜRÜ.....	44
3.1. Güvenlik Kültürünün Boyutları	51
3.2. Güvenlik Kültürü Modelleri	53
3.2.1. Güvenlik Kültürü Geliştirme Aşamaları Modeli ...	54
3.2.2. Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli	58
3.2.3. Karşılıklı Güvenlik Kültürü Modeli	62
3.2.4. Güvenliğe Yönelik Tutumların Tasarımı Modeli...	64
3.2.5. Cümle Haritalama Modeli	65
3.2.6. Toplam Güvenlik Kültürü Modeli	68
3.2.7. Sosyoteknik Güvenlik Kültürü Modeli.....	71
3.2.8. Hudson'un Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli	72
3.2.9. Simard'ın Güvenlik Kültürü Tipolojileri.....	73

3.2.10. Patankar ve Sabin'in Güvenlik Kültürü Halleri Modeli	74
3.2.11. Bütünleşik Güvenlik Kültürü Modeli	78
3.3. İyi Güvenlik Kültürü.....	87
3.4. Güvenlik Kültürünün Ölçümü	96
3.5. Güvenlik Kültürünün Alt Kültürleri	98
3.6. Kültür- Örgüt Kültürü- Güvenlik Kültürü İlişkisi	100
3.7. Örgüt İklimi ve Güvenlik İklimi	103
3.7.1 Örgüt İklimi.....	103
3.7.2 Güvenlik İklimi	104
3.8. Güvenlik Kültürünün Örgütsel Çıktılarla İlişkisi	108
4. SONUÇ.....	109
KAYNAKÇA	111

"Bu kitapta yer alan bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluk da yazarlara aittir."

1. GİRİŞ

20. ve 21. yüzyıllarda çalışma hayatında baş döndürücü bir hızla sürekli bir değişim yaşanmıştır. Önce endüstrileşme ve kentleşme büyük bir ivme ile artmıştır. Bu değişim beraberinde çevresel ve sosyo-ekonomik bazı sorunları getirmiştir. 1980'lere gelindiğinde ise küreselleşme ve bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin etkileri görülmeye başlanmıştır. Günümüzde ise endüstri 4.0 ile birlikte çalışma ilişkiler yeni bir değişim içine girmiştir.

Yaşanan bu uzun sürecin sonunda işletmeler için en önemli değer insan kaynağı olduğu söylenebilir. İşletmeler kendileri açısından stratejik bir öneme sahip olan insan kaynağına erişip bu kaynağı elinde tutmak isterken aynı zamanda bu kaynağın, yani çalışanların sağlık ve güvenliğini korumakla mükelleftir.

Bu amaçlara ulaşma noktasında yaklaşık onar sene ara ile oldukça büyük ilgi görmeye başlayan iki kavram yatmaktadır: Örgüt kültürü ve güvenlik kültürü.

Başarılı örgütlerin pozitif ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu literatürde yer almaktadır. Öte yandan yakın zamanda yaşanan büyük teknolojik ve nükleer felaketlerin sebebi olarak zayıf bir güvenlik

kültürü gösterilmektedir. Örneğin Çernobil Nükleer Felaketi bu olayların başında gelmektedir.

Örgüt kültürü ile güvenlik kültürü birbiriyle oldukça yakın ilişkili iki kavramlardır. Örgüt kültürü işletmenin genel başarısı güvenlik kültürü ise işletmenin güvenlik performansının iyileştirmesinde kilit öneme sahiptir. Hatta güvenlik kültürünün, örgüt kültürünün sağlık ve güvenlik ile ilgili olan bir alt kültürü olduğu söylenebilir.

Nasıl bir örgütün düşük bir güvenlik performansı ile genel olarak başarılı bir noktaya erişebileceği söylenemezse, zayıf bir güvenlik kültürünün bulunduğu işletmelerde iyi bir örgüt kültürünün bulunduğu söylenemez.

Günümüze çalışanların işte sağlıkları kaybetmeleri kabul edilemez bir durumdur. İşletmelerin çalışanların fiziksel ve bedensel sağlıklarını koruması hem etik hem de yasal bir zorunluluktur. Bu sebeple işletmelerin iyi bir güvenlik kültürü oluşturmaları elzemdir bunu yaparken de genel örgüt kültürünü dikkate almaları gerekmektedir.

Bu çalışmada ilk bölümde kültür ve örgüt kültürü kavramına değinilmiştir. Örgüt kültürü modelleri ile birlikte kavramsal altyapının çerçevesi çizilmiştir. Sonraki

bölümde işe güvenlik kültürü kavramı irdelenmiş ve literatürde yer alan modellere yer verilmiştir. Bölüm son kısımlarında ise iyi bir güvenlik kültürünün nasıl oluşturulacağına odaklanılarak kültür, örgüt kültürü ve güvenlik kültürü arasındaki ilişki kurulmuştur.

2. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

“Tarih, sosyoloji, antropoloji, güzel sanatlar, felsefe, iletişim (Vural & Coşkun, 2007: 5) gibi birçok bilim dalında yer bulan kültür kavramını tanımlamak son derece güçtür. Zirai ekin kavramından temellenen “Cultura” kelimesinden gelen kültür kavramı, 19. yüzyılda anlam genişlemesine uğramış “öğrenilmiş, saklanan ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aşılana” bir bütün olarak tanımlanmaktadır (Unutkan, 1995: 2-3; Hatch & Cunliff, 2006: 178). Bu bütünlük tarih boyunca üretilenlerin birikimi üzerine süren artış ve gelişim olarak açıklanabilir (Vural & Coşkun, 2007: 5). Kültür; kalıp, değer ve düşünceleri içeren, geçmiş ve tarihle bağlantılı, sembollere dayanan, davranışların hem bir parçası hem de üreticisi olan bir çıktıdır (Kroeber & Kluchohn, 1952: 157). Tarımdan ticarete, teknolojiye müziğe, eğitime kısaca hayatın her anına etkimektedir (Dursun, 2013). Kültür,

antropolojik açıdan bir etnik grup, siyaset bilimi ve sosyoloji doğrultusunda bir ulus, yönetim bilimi kapsamında bir örgüt için kullanılan bir kavramdır (Hofstede, 2011). Batı ülkelerinde kültür medeniyet ve zihnin rafine edilmesi anlamında da kullanılmaktadır (Hofstede & ark., 2010: 5).

Schein kültürü şöyle tanımlamaktadır (2004: 1):

Kültür, hem başkalarıyla olan etkileşimlerimiz ile sürekli olarak ortaya konup oluşturulan ve liderlik davranışıyla şekillenip bizi her zaman çevreleyen dinamik bir fenomen hem de davranışları yönlendiren ve kısıtlayan bir dizi yapı, rutin, kural ve normdur.

Hofstede'ye (Hofstede & ark., 2010: 6) göre *kültür bir grup veya insan kategorisinin üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlamasıdır.*

Kültürün özellikleri şöyle sıralanabilir (Unutkan, 1995: 4-6; Kroeber & Kluckhohn, 1952: 86-89; Tutar, 2014: 105-108; Hofstede & ark., 2010: 6):

- Öğrenilir: Kültür, biyolojik olarak aktarılma ve doğuştan gelmez. Alışkanlıkların tezahürüdür. Sosyal çevreler aracılığıyla iletilir. Böylece bireylere ve gruplara yol gösterir.

- Toplumsaldır: Kültürün zaman içinde aktarılır ve bir arada yaşayan insan grupları tarafından paylaşılır. Yine sosyal baskı ile birlikte bu grupların yakın kalmasını sağlar.
- Fikridir: Kültürün fikri olmayan öğeleri vardır. Kültür bazı kuralları koyar ancak bu kurallar her zaman belirleyici değildir. Bazı bireyler bu kuralların tam olarak farkında olmadıklarından dolayı kuralların dışına çıkabilirler.
- Değişebilir ve Uyarlanabilir: Kültürler coğrafyadan, komşu kültürlerden, bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarından etkilenirler. Yeni ihtiyaçlar ortaya çıktıkça kültürde değişiklikler oluşur.
- Bütünleştiricidir: Kültür sürekli ve bütünsel bir bütün üretmeye çalışır. Ancak bu hiçbir zaman gerçekleşmez. Bunun sebebi, bütünleştirme işlemi daha bitmeden kültüre yeni bireylerin katılmasıdır.
- Tarihi ve süreklidir: Dünde ve bugünde yer alan, yarında da yer alacak olan, anlık olmayıp toplum ile yaşamı sürdüren bir olgudur.
- İhtiyaçları karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır.

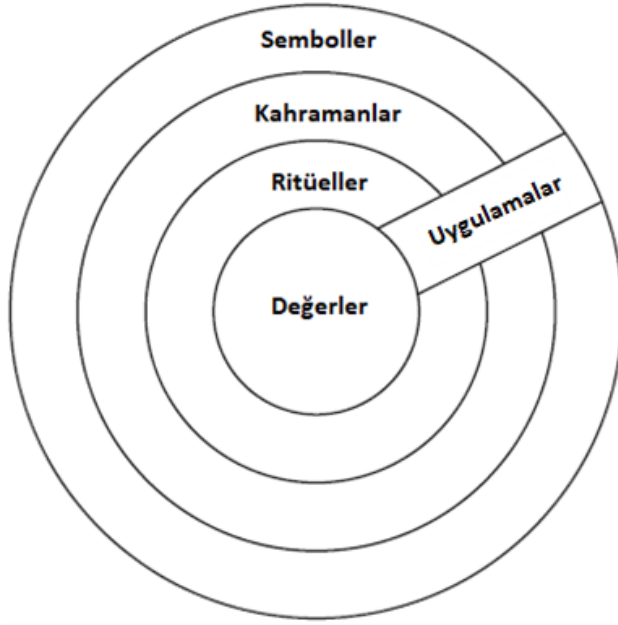
- İşlevsellik: Kültürün kendinden beklenenleri yerine getirmesidir.
- Yayılmacılık: Kültürler birbirleriyle etkileşime girerek birlerini etkiler hatta birbirlerinin yerini alabilirler.
- Görecelilik: Kültürün öğeleri toplumdan topluma değişiklik gösterebilir.
- Semboliklik: Kültürün görünen öğeleri bulunur.
- Evrensellik: Tüm insanlarda izleri bulunan ortak kültür öğeleri bulunmaktadır.
- Birlik içinde çokluk: Kültürün birden fazla alt kültürün bileşiminde oluşmasıdır.
- Akla yatkın olmama: Kültür her zaman akla yatkın değildir. Örneğin günümüzde hukuka aykırı olan töreler bulunmaktadır

Kültür maddi ve manevi unsurlar olmak üzere iki gruba ayrılan unsurlardan oluşmaktadır. Manevi unsurlara örnek olarak dil, estetik, din, inanç, tutum değer, kaideler verilebilir. Maddi unsurlara örnek olarak ise üretimde kullanılan ürünler ve üretim çıktıları verilebilir (Unutkan, 1995: 7-8).

Kültürün unsurları şöyle sıralanabilir (Tutar, 2014: 108-110):

- Aile
- Dil
 - o Ses
 - o İşaret
 - o Resim
 - o Yazı
 - o Görüntü
- Eğitim
- Ekonomi
- Teknoloji
- İnançlar
- Değerler ve normlar
- Devlet
- Adetler

Hofstede bu unsurları görünür olmayan değerler ile görünür olan ve uygulamalar başlığı altında sayılan ritüeller, kahramanlar ve semboller olarak açıklamıştır (Hofstede & ark., 2010: 7). Şekil 2.1’de bu unsurlar şematik olarak gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Farklı Derinlik Düzeylerinde Kültürün Tezahürleri
(Hofstede & ark., 2010: 6)

2.1. Örgüt Kültürü

Toplumların kültürü olduğu gibi toplumun alt parçalarının da kültürü vardır (Aytaç, 2011). Bu alt parçaların biri olan sektörlerin ve işletmelerinin toplumun kültüründen bağımsız olmayan ancak kendilerine özgü kültürleri vardır (Unutkan, 1995: 34). Toplumu oluşturan bireyler toplumun kültürünü belli ölçüde kabul ederek toplum içindeki varlıklarını sürdürmektedirler. Benzer şekilde işletme çalışanları da örgütün kültürünü benimseyerek iş yaşamlarını bu kısıtlar çerçevesinde sürdürmektedirler (Türk, 2007: 1). Bu kısıtlar paylaşılan

uyulan değerler olarak da tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013: 44).

Tıpkı kültür gibi, örgüt kültürünün de birçok tanımı vardır. Ancak hepsinin içerdiği ortak nokta, ister soyut ister somut unsurları ele almış olsun, paylaşılan ve doğru kabul edilen değerleri içeren örgüte özgü ve örgütün tamamına yönelik işlevsel bir kavram olmasıdır (Unutkan, 1995: 39; Sabuncuoğlu & Tüz, 2013: 46). Örgüt kültürü kavramın geçmişi 1952 yılına kadar gitmektedir. Hatch & Cunliffe, 2006: 179). En büyük ilgiyi ise 1970'ler ve 1980'lerde görmüştür (Gouldenmund, 2000). Örgüt kültürü, bu tarihten beri, işletmenin başarısı için önemli bir kavram olarak kabul edilmektedir (Gore Jr., 1999). Literatürde şirket kültürü olarak da kullanılmaktadır (Hofstede & ark.i 2010: 343).

Schein'a (2005) göre örgüt kültürü, *örgüt bireylerine sorunları algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilmesi gereken, dışsal uyum ve iç bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken geliştirdiği temel varsayımların örüntüsüdür*. Peters ve Waterman'a göre ise *"askın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışmalara sembolik anlamlarla yansıyan örgüt içindeki hikâyeler, inançlar ve sloganlardan meydana gelmiş bir yapıdır* (Türk, 2007: 3).

2.1.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün özellikleri şöyle sıralanabilir (unutkan, 1995: 40-41; Vural & Coşkun, 2007.: 18-20; Şenturan, 2014: 11-12; Barutçugil, 2004: 207; Eren, 1996, 138-139; Miller, 2012: 86-89; Guldenmund, 2000; Hofstede & ark., 2010: 344):

- Değişken, esnek ve uyum sağlayabilen bir yapıya sahiptir. Zaman ile değişiklik gösterebilir. Ancak değişmesi beş seneyi bulabilir.
- Sosyal bir yapıdır. Bireyler tarafından meydana getirilmiştir ve bireyler arası paylaşılabilen ve öğrenilebilen bir kavramdır. Kısaca öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmıştır.
- Çalışanlar arasında aktarılan ve paylaşılan bir niteliktedir.
- Somut öğeleri bulunsa da yazılı bir metin olmayıp inanç ve değer olarak saklanır.
- Örgüt bireylerinin davranışlarını düzenleyerek çalışanlar arası ilişkileri ve iletişimi düzenler. Çalışanların örgütsel kimlik sahibi olmasını sağlar. Bu şekilde örgüt üyesi olarak kalmanın yolunu gösterir.

- Ödüllendirme sistemini belirler.
- Holistiktir. Bütüncül olup örgüt bünyesindeki tüm paydaşlara ait özellikler taşır.
- Karmaşıktır. Bu sebeple anlaşılması zordur.
- Geçmiş zamana bağlı olarak, geçişte düzenli olarak tekrarlanan davranışlarla oluşturulduğundan dolayı geçmişten izler taşıyan davranış kalıplarından oluşur. Çalışanlara ve yöneticilere yol gösterir.
- Örgüt içinde birden fazla kültür görülebilir. Üniter değildir.

Schein benzer şekilde örgüt kültürü tanımlarında bulunan ortak özellikleri sıralamıştır (Schein, 2004: 12-13):

- İnsanlar etkileşime girdiğinde gözlemlenen davranışsal düzenlilik
- Düşünme alışkanlıkları, zihinsel modeller ve dilsel paradigmlar

- Grup normları
- Paylaşılan değerler
- Formel bir felsefe
- Paylaşılan anlamlar
- Resmi ritüeller ve kutlamalar
- Kök metaforlar/bütünleştirici semboller
- Yerleşik beceriler
- İklim
- Oyunun kuralları

2.1.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünün öğeleri genellikle iki sınıfta değerlendirilmektedir (Türk, 2007: 15-16; Vural & Coşkun, 2007: 11-23; Barutçugil, 2004: 211-212; Sabuncuoğlu & Tüz, 2013: 47-51; Kırel & Ağlargoöz, 2013: 93-96; Robbins & Judge, 2012: 531; Tutar, 2014: 112-115; Cacciattolo, 2014; Ülbeği, 2017: 10-13; Fairholm, 1994):

- Görülen (somut) Öğeler:
 - o Fizikler özellikler: Çalışma ortamındaki maddi varlıklardır.
 - o Hikâyeler: Mesaj aktarma amacıyla kullanılan ve genelde kurucu ve kuruluş zamanlarını işleyen anlatılarıdır. Kimi hikâyelerde, önemli etki bırakanlar, maddi

yükseliş ve düşüş dönemleri vb önemli olaylar da yer bulmaktadır. Çalışanlardan beklenen davranış türlerinin aktarılmasında da kullanılır.

- o Kahramanlar: Hikâyelerde yer bulan örnek kişilerdir. Rol model olarak tanımlanırlar. İdeal özellikler sahiptirler. Yol gösterirler.
- o Liderler: Üyelere rol model olup yol gösteren örnek kişidir.
- o Semboller: Logo, afiş, rozet, antet, mimari yapı, dizayn, kurumsal kimlik gibi görünen öğelerdir.
- o Törenler: Bir öge, birey ya da olaya değer verildiğini göstermek üzere yapılan sembolik eylemler. 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
- o Mizah: Sosyalleşmeyi sağlar ve hiyerarşi düzeyi ile ilişkilidir.
- Soyut Öğeler:
 - o Sayılıtlar: Koşulsuz kabul gören ve doğru kabul edilen genellemelerdir.
 - o Değerler: Tutarlı, tecrübelerle dayanan hislerdir. İşlevsellik kazanmışlardır. Yargılamada kullanılırlar. Neyin istenen yeni istenmeyen olduğunun belirlenmesinde kullanılan kıstaslardır. Aşağıdaki gibi sınıflandırılabilirler:
 - Kurumsal Değerler
 - Ekonomik Değerler
 - Estetik Değerler
 - Sosyal Değerler
 - Politik Değerler
 - Kutsal Değerler

- o İnançlar: Örgüt içini ya da dışını değerlendirme biçimidir.
- o Artifaktlar: Seçilebilen kurumsal kurallardır.
- o Normlar: Alışılmış davranış kalıplarıdır. Doğru ve yanlış ayrımı ile ilgidir.
- o Adetler: Üyeleri kültüre alıştıran tekrarlı ve kalıplaşmış davranışlardır.
- o Dil: İletişimde kullanılan sözcüklerdir. Jargonlar ve kısaltmalar en temel örneklerdendir.
- o İletişim: Birimler arasındaki bilgi akışının tarzıdır.

Diğer yazarların sınıflandırmaları ise aşağıdaki Tablo 2.1’de verilmiştir:

Tablo 2.1. Örgüt Kültürünün Öğeleri (Türk, 2007: 16-27)

Kişi	Öğeler
Stoner, Wankel ve Sather	-Paylaşılan nesneler -Paylaşılan sözler -Paylaşılan eylemler, davranışlar -Paylaşılan duygu ve düşünceler
Meek	-Semboller: Din, mimar özellikler, artifaktlar -İdeoloji: mitoloji, düşünce sistemleri -Törenler
Kozzlu	-Paylaşılan temel değer ve inançlar -Lider ve kahramanlar -Merasim, hikâye ve kahramanlar
Wilkins ve	-Değerler: İyi-kötü biçiminde yargılama

Peterson	örgütleri -Sayıltılar: 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. -Sayıltılar: Üyelerin kendileri ve başkaları hakkındaki gizli inançları
Schein	-Temel sayıltılar: 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

2.1.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Schein örgüt kültürünün fonksiyonlarını “dışa uyum” ve “iç bütünleşme” esnasında olarak çıkan sorunların çözümünü sağlayan faaliyetler olarak belirtmiştir (Vural & Coşkun, 2007: 20). Bu fonksiyonlar, yapıyı bir arada tutan bir “sosyal tutkal” olarak adlandırılabilir (Barutçugil, 2004: 209). Bu fonksiyonlar birbirlerinden ayrılamaz niteliktedir. Bir fonksiyonda

oluşan farklılık diğer fonksiyonları direkt olarak etkilemektedir (Unutkan, 1995: 71). Bu faaliyetler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Koordinasyon**

Koordinasyon, emekleri birleştirerek, eşzamanlı olarak ortak amaca yönlendirmektir (Unutkan, 1995: 71). Örgüt kültürü ise, işletmede çalışan bireylerin nasıl davranacakları konusunda yol gösterdiğinden dolayı davranış düzenleyici bir kavramdır. Günümüz işletmelerine iş bölümü, uzmanlaşma ve fiziki mekândan bağımsızlaşma arttıkça maddi ve manevi girdilerin birleştirilmesi ortak bir hedefe ulaşmak amacıyla sıralanması ve sonuçlara dönük ölçümlerin yapılması zorlaşmaktadır. Örgüt kültürünün davranış düzenleyici işlevi bu noktada önem kazanarak tüm girdilerin iş yapma ve davranış ilişkilerini düzenleyerek uyumlulaştırma sağlamaktadır. Bu düzenlemeler esasında yazılı ve biçimsel olmakla birlikte günümüzün esnek yapılarında yetersiz kalmaktadır (Türk, 2007: 39; Vural & Coşkun, 2007: 20): Koordinasyonun eksik olduğu işletmelerde, her bir birim kendi amacına yönelecek ve işletmenin hedeflerine ulaşması zorlaşacaktır (Unutkan, 1995: 72).

- **Farklılaşma ve Bütünleşme**

İşletmeler büyüdükçe farklı tipte yapılara sahip bölümler ve alt birimler ile farklı zihni ve duygusal algılara sahip çalışan sayısı artmaktadır. Bu tür farklılaşan işletmelerde belirlenmiş hedeflere dönük ve birbirleriyle çalışmayan faaliyetlerde gerçekleştirmek gittikçe zorlaşacaktır. Bütün bu faaliyetler bütünleştirilmediği zaman birey ya da departmanlar arası amaç çatışması yaşanacaktır. Bu noktada kültürü güçlü bir örgütün neyi, ne zaman, kimin hangi yetkiyi ve dili kullanarak çözümleyeceği sorularına cevap vererek bütünleşmeyi sağlayacaktır (Türk, 2007: 40-41; Vural & Coşkun, 2007: 20). Bu bütünleşme çözümleri aşağıdaki belirtilen noktalarda karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013: 54):

- Güç ve statü ilişkilerinin belirlenmesi
- Arkadaşlık ve karşı cins arasındaki ilişkilerin belirlenmesi
- Ödül ve cezaya tabi olan davranışlarının belirlenmesi
- Değerleme sistemlerinin belirlenmesi

- Din, ideoloji ve yaşam tarzı konularda uzlaşmanın sağlanması

- **Motivasyon**

Motivasyon, Latince hareket ettirme ya da hareketlendirme anlamına gelen *movere* kökünden gelen bir kavram olup *bireyi birtakım etkilere maruz bırakarak, onun o etkiler olmadan göstereceği davranıştan başka şekilde hareket etmesini sağlamaktır* (Vural & Coşkun, 2007: 124; Türk, 2007: 41) Kültür toplumu oluşturan bireylerin ihtiyaçlarını karşılayan ve tatmin eden bir kavramdır (Unutkan, 1995: 4-6). Benzer şekilde örgüt kültürü de, işletme çalışanlarının sosyal ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılayarak onların örgüt hedeflerine uygun ve daha verimleri çalışmalarını sağlamaktadır (Türk, 2007: 42).

- **Kontrol**

Endüstri sonrası işletmelerde yaşanan gelişmeler kontrol yönetmelerini değiştirmiştir. Örgüt kültürü, ortak değer ve davranışlar yaratarak daha etkili bir kontrol işlevi sağlamaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013: 53). Kontrol ile çalışanların beklenen davranışlardan sapmamaları ve tüm işletmen daha tutarlı olması sağlanır (Tutar, 2004: 119).

- **Dolaylı Fonksiyonlar**

Örgüt kültürünün dolaylı sonuçları olarak adlandırılabilirler olan dolaylı fonksiyonlar aşağıda verilmiştir (Robbins & Judge, 2013: 523; Unutkan, 1995: 77; Tutar, 2014: 118-119):

- 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

2.1.4. Baskın, Alt, Güçlü ve Zayıf Kültürler

Örgüt kültürü kavramındaki örgüt kelimesi büyük bir alanı ifade etmektedir. Örgütler çok sayıda binadan ve birimden oluşabilirler. Bu birim ve binalarda bulunan kişiler de kendilerine ait kültürü örgüte katmaktadır

(Guldenmund, 2010). Bu alt kültürlerin oluşumu, bazı boyutların farklılaşmasından ileri gelmektedir (Barutçugil,2004: 208). Bu sebeple, bir örgütte birden fazla kültür olabilir. Örgütün çoğunluğunun kabul ettiği kültüre baskın, azınlıkta kalan kişilerin paylaştığı kültüre alt kültür denilmektedir. Baskın kültürün yanında, örgütlerde birden fazla alt kültür bulunabilmektedir. Bu alt kültürler birim bazlı ise dikey alt kültür aynı düşünceleri paylaşan ve benzer uzmanlık alanlarına sahip kişiler arasında ise yatay alt kültür bulunmaktadır. Alt kültürlerin birbirleriyle uyumlu olabileceği, birbirleriyle çatışabileceği de unutamamalıdır (Cacciattolo, 2014).

Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından hangi yoğunlukta paylaşıldığı ve benimsendiği kültürün gücünü belirlemektedir. Güçlü bir kültürde örgüt kültürü, inançlar ve değerler benimsenmişken zayıf bir kültürde tam tersi bir tablo vardır (Barutçugil, 2004: 208; Vural & Coşkun, 2007: 14-17). Güçlü kültür, egemen kültür olarak da anılmaktadır (Kirel & Ağlargöz, 2013: 99). Güçlü kültürde, örgüt kültürünü fonksiyonlarının daha kolay sonuca ulaşmaktadır (Unutkani 1995: 70). Güçlü bir kültürün olduğu işletmelerde bireysel ve örgütsel performans artmaktadır (Miller, 2012: 83). Güçlü bir

kültür çalışanların davranışı üzerinde daha etkili olmaktadır (Robbins & Judge, 2012: 522).

Deal ve Kennedy güçlü bir kültürün bileşenlerini 4 maddede sıralamıştır (Miller, 2012: 83):

- Değerler: Çalışanların inanç ve vizyonları
- Kahramanlar: Örgütün değerlerini ortaya koyan bireylerdir Mitler ve hikâyeler aracılığıyla örgütle bilinirliğe sahiptirler
- Tören ve ritüeller: Örgütün değerlerinin kutlandığı seremonilerdir
- Kültürel ağ: Kültürel değerlerin işlendiği ve uygulandığı bir iletişim sistemidir. Formel ve informal kanallardan oluşabilir.

Yine zayıf bir kültürün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 210; Kirel & Ağlargoç, 2013: 92-99):

- Yöneticiler ve çalışanlar arasında güven ve saygıya dayanan ilişkisi yoktur. Aralarındaki iletişim sağlıklıdır. Enformel iletişim baskındır.
- İnisiyatif alınması desteklenmez. Bürokrasi yoğun ve etkilidir.

- Karlılık en öndedir.
- Değişim ve yeni uygulamalar denenmez ve kabul görmez.
- Alt kültürler birbirleriyle çatışmaktadır.
- Misyon, vizyon ve değerler net değildir.

Bir başka görüşe göre organizasyonda dört ayrı alt kültür bulunmaktadır (Hatch & Cunliffe, 2006: 176):

- Dominant Kültür: Baskın olan ve örgüt kültürü olarak adlandırılabilen alt kültürdür.
- Destekleyici Kültür: Kurum kültürünü destekleyen alt kültürdür.
- Ortogonal Kültür: Kurum kültürünün ne karşısında olan ne destekleyen alt kültürdür.
- Karşıt Kültür: Kurum kültürüne meydan okuyan alt kültürdür.

2.1.5. Örgüt Kültürünün Boyutları

Örgüt kültürünün boyutları şöyle sıralanabilir (Barutçugil, 2004: 2008):

- Yapı: Hiyerarşinin yoğunluğudur.
- Destek: Verilen danışmanlık.

- **Ölçme ve Ödüllendirme:** Performansın ölçülüp ödüllendirilmesidir.
- **Çatışma Yönetimi:** Çatışmanın tanımlanması ve sonuçlandırılma yöntemidir.
- **Bireysel Esneklik:** Çalışanların inisiyatif alabilme derecesidir.
- **Risk Alma Yaklaşımı:** Çalışanların risk alma noktasında cesaretlendirilmesidir.

2.1.6. Örgüt Kültürü Yaklaşımları ve Modeller

Teori ve uygulama arasındaki boşluğu kapatmak ve diğer örgütsel göstergelerle örgüt kültürü arasında bulunan ilişkileri ortaya koymak amacıyla çok sayıda yaklaşım ve model geliştirilmiştir (Erkmen, 2012: 76). Bu modellerde hukuki sosyolojik, kültürel, yönetsel ve karma yaklaşımlar bulunmaktadır (Grundey, 2008). Örgüt kültürü yaklaşımlarından bazıları aşağıda verilmiştir:

- **Hofstede'nin kültür yaklaşımı:** Hofstede'nin başlangıçta 40 ardından 53 ülkede IBM çalışanları üzerinde yaptığı araştırma ile örgüt kültürünün ilk ortaya çıkarılan dört boyuta sonradan bir boyut daha eklenmesiyle, toplam beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur (Hofstede & Bond,

1984; Erkmén, 2012: 71). Tablo 2.2’de örneklendirilen bu boyutlar şunlardır (Grundey, 2008; Hofstede & Bond, 1984; Ekmen, 2012: 71-72; Jagdeep S. Chhokar, 2001):

- o Güç mesafesi: Bu boyut, gücü daha az olan örgüt üyesi bireylerin, bu gücün eşit olmayan biçimde dağılımını ve hiyerarşiyi otomatik olarak kabul etme düzeyini göstermektedir.
- o Berkirsizlikten kaçınma: Örgüt üyesi bireylerin belirsizlik nedeniyle tehlike hissetme ve bu sebeple belirsizlikten kaçılması gerektiğine dair inanç oluşturma düzeyidir. Belirsizlikten kaçınma ile risk almama ve uzun süredir birlikte çalışan kişiler ile çalışmaya devam etme isteği artmaktadır. Benzer şekilde gelecek için kaygılanma, aynı işte kalma eğilimi ve başarıya dönük motivasyonun düşmesi görülmektedir.
- o Bireycilik – Toplumculuk: Bir tarafından bireyin sadece kendisi ve ailesini düşünmesi anlamındaki bireycilik, diğer ucunda

bireylerin içinde bulunduğu grupları da düşündüğü iki uçlu bir skala ile incelenen boyuttur. Grup baskısından uzaklaşabilme düzeyi olarak da görülmektedir. Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda bireysel girişimcilik ve başarı daha yoğun olarak görülür.

- o Erillik – Dişilik: Boyuta göre erilikte baskın değerler para, başarı, tanınırlık, atılganlık, rekabet, performans odaklılık ve maddiyat iken diğer uçtaki dişilikte baskın değerler işbirliği, eşitlik, diğer kişiler ve onların yaşam kalitesinin yüksekliğidir
- o Uzun dönemli planlama: Bireylerin uzun vadeli amaçlarına ulaşmak için mevcut istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını erteleme düzeyidir.

2010 yılında modele altıncı bir boyut olarak Serbestlik – Sınırlama eklenmiştir. Boyut temel olarak bireyin mutluluk getirecek basit insani arzulara ulaşmada toplum tarafından ne derece serbest bırakılığını irdeler (Hoftede, 2011).

Tablo 2.2. Hofstede'nin Kültürünün Boyutları ve örnekler
(Hofstede & ark., 2010: 83, 113, 155, 203, 243)

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

- **Z Teorisi:** Teoriye göre Amerikan şirketleri, Japon şirketleri Z tipi örgütler olmak üzere üç tip örgüt bulunmaktadır (Kırel & Ağlargöz, 2013: 103). Z tipi örgütler, A tipi örgütler olarak da adlandırılan örgütlerin başarılı ve Japon örgütleriyle benzerlik taşıyan versiyonlarıdır (Ouchi & Price, 1998). Başarıyı açıklayan bu özellikler 7 başlıkta toplanmıştır (Griffin & Moorhead, 2014: 503-505; George, 1984):

- o İstihdam süresi: Tipik Japon örgütleri ve Z tipi örgütlerde çalışanı örgütte tutmak önemlidir. Çalışanın kovulması kolaylıkla verilen bir karar değildir. Uzun süreli istihdam ve iş güvencesi güveni ve yakın kişisel ilişkileri tahsis edecektir.
- o Değerleme: Tipik Japon örgütleri ve Z tipi örgütlerde işçi ve yöneticilerin performansının değerlendirilmesi uzun süreye yayılır. Bu süre on yılı bulabilir. Bu sebeple zam ve yükseltmeler yavaş uygulanır
- o Kariyer ve uzmanlaşma: Japon örgütlerinde ve görece Z tipi örgütlerde kariyer seçenekleri geniştir. Çalışanlar farklı işlevleri gördükleri pozisyonlarda kariyerleri boyunca çalışırlar. Böylelikle şirketin genel düzeyine ve işleyişine hâkim olur. A tipi örgütlerde ise genellikle aynı iş tanımının doğrultusunda çalışanların kariyeri devam eder.
- o Kontrol: Tipik Japon örgütleri ve Z tipi örgütlerde kontrol daha enformel ve örtük

şekilde uygulanır. Bu uygulama örgüt kültürü ile sosyal olarak yürütülür.

- o Karar verme süreçleri: Tipik Japon örgütleri ve Z tipi örgütlerde karar verme işlemi grup halinde ve herkesin bilgilendirilmesine dayalı olarak yapılır. A tipi örgütlerde ise karar verme süreci bireyseldir.
- o Sorumluluk: Tipik Japon örgütleri ve Z tipi örgütlerin arasında benzerlikler sorumluluk konusunda görülmemektedir. Japon örgütlerinde sorumluluk grup halinde üstlenilirken, A ve Z tipi örgütlerde tercihlerin sorumluluğu bireysel olarak üstlenilir.
- o Çalışan verilen değer: Tipik Japon örgütleri ve Z tipi örgütlerde çalışana iş hayatına ek olarak iş dışı yaşamını da kapsayacak şekilde değer verilir.
- **Peters ve Waterman'ın Yaklaşımı:** Yazarlar başarılı firmaları inceleyerek bu firmaların ortak özelliklerini belirlemiştir (Kırel & Ağlargoç, 2013: 104). Belirlenen bu özellikler başarıya giden yolda işletmeler için yol gösterici olmuştur (Erkmen,

2013: 76). Bu ilkeler şöyle sıralanmıştır (Peters & Waterman, 2014: 76, Dahlgaard-Park & Dahlgaard, 2006; Griffin & Moorhead 2004: 506-507; Miller, 2012: 85)

- o Eylem için ön yargı: Çok detaylı analizler şirketlerin çözüme ulaşmasına engel olacaktır. Bu sebeple çeşitli paydaşların katıldığı karma gruplar ile hızlı çözümler üretilmelidir. Birçok karar verme sürecinde tüm bilgilere sahip olunmasa bile yönetici kararı vermelidir. Kararı geciktirmek, karar vermemek ile eşdeğerdir.
- o Müşteriye yakın olmak: Müşterilerin sesine kulak verilmeli ve bu “ses” gelişme süreçlerinde, örneğin yeni ürünlerin planlanmasında, girdi olarak kullanılmalıdır. Müşteri ve müşterinin ihtiyaçları en temel değer olarak görülmelidir.
- o Özerklik ve girişimcilik: Sadece ar-ge süreçlerinde çalışanlar değil, tüm çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olması sağlanmalıdır. Çalışanlar

cesaretlendirilmelidir. Bu amaçla şirketin büyüklüğüne dikkatle izlenmelidir.

- o İnsanlar aracılığıyla üretkenlik: Çalışanların verimi arttıracak fikirler üretmesi sağlanmalı ve bu amaçlar için bireylere saygı gösterilmez. En değerli kaynağın insan oldu bilinmelidir.
- o Uygulamalı ve değer odaklı: Örgütün değerleri, vizyonu ve felsefesinin en önemli yol gösterici olması ve teknolojik, mali ve günlük diğer unsurlardan daha önemli olması sağlanmalıdır. Yöneticiler çalışanlar ile yakın ilişki içinde olmalı ve onları dinlemelidir.
- o Başarılı olunan işe odaklanmak: İşletmeler başarılı oldukları işe yakın konumlanmalıdır ve uzman olmadıkları alanlara geniş yapmaktan kaçınmalıdırlar
- o Basitlik ve yalınlık: Örgütlerde yapı basit ve üst yönetimin yalın olması sağlanmalıdır. Yöneticilerin sayısı değil etkisi göz önünde tutulmalıdır.

- o Hem esnek hem gevşek özellikler: Örgütün eşzamanlı olarak hem âdem-i merkeziyetçi (örn: alt kademeler) hem de merkeziyetçi olması (örn. temel değerler) sağlanmalıdır. Bir paradoks gibi gözüксе de, çalışanların değerleri özümsemesi noktasında sıkı, yönetim süreçlerinde esnek olarak risk alan ve çabuk tepki veren bir kültür oluşturulmalıdır.
- **Parson'ın AGIL Modeli:** İster toplumsal ister örgütsel düzeyde olsun, her sosyal sistemin kendisini devam ettirmesi için bazı işlevleri sürdürmesi gereklidir (Erkmen, 2012: 75). İlk olarak tüm sosyal sistemlerin sürekliliği için ortaya konan ve 1982 yılında örgüt kültürünü açıklamak için kullanılan modelin açılımı şöyledir (Parsons & Smelsel, 1998: 18; Grundey, 2008; Türk, 2007, 47):
 - o **Uyum (Adaptation - A):** Örgüt değişen çevreye uyum göstermelidir. Bunu yaparak iyi bir sosyal ortamı sağlamalıdır.
 - o **Amaç Edinme (Goal Attainment - G):** Örgüt amaçlar belirlenmeli ve bu amaca yönelmelidir. Eğer çalışanlar bu amaçları

benimser ise, bu amaçlara ulaşmak daha kolay olur.

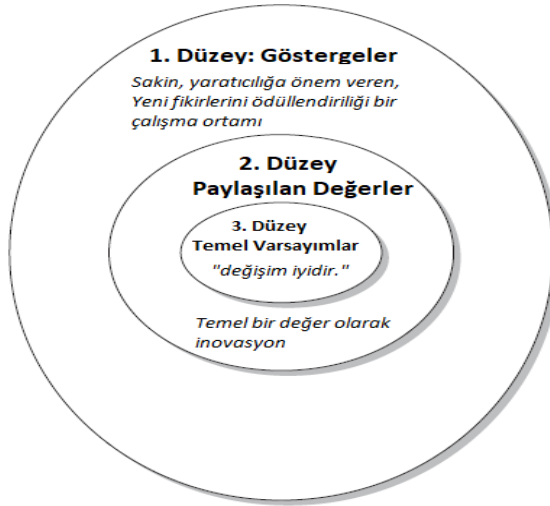
- o **Bütünleşme (Integration - I):** Tüm iç sistemler ve birimlerin eşgüdüm içinde çalışması ve ortak bir amaca yönelmesi gereklidir.
- o **Meşruluk (Legitimacy - L):** Örgüt, eğer belirli değerlere sahip ise paydaşlar tarafından kabul görür.
- **Schein'in Örgüt Kültürü Modeli:** Schein'in 3 katmanlı örgüt kültürü modeli en çok ilgi gören modeller arasındadır (Schneider & Ark, 2013). Yazara göre bu üç katman aslında kültürün belirgin hale geldiği üç temel düzeydir (Schein, 1990). Bu katman şematik olarak Şekil 2.2'de verilmiştir. Ancak üç katmanda da kültürün görünürlüğü farklı düzeydedir. Birbirlerine bağlı olan üç düzeyi ortaya koyan model aslında bir "soğan"ı andırmaktadır (Miller, 2012: 90, 92, 94). En derindeki temel varsayımlardan oluşan katman ile en dıştaki görünür katman arasında neyin nasıl yapılacağını gösteren paylaşılan değerler katmanı bulunmaktadır. Bu üç katman şunlardır (Erkmen,

2013 74; Miller, 2012: 90-94; Schein, 1990; Schein, 2004: 26-35):

- o Göstergeler: En kolay gözlenebilen katmandır. Amblem ve logo gibi işletmeye giren herkesin kolaylıkla gözlemleyebileceği her türü fiziksel bileşendir. Kolaylıkla fark edilseler de doğru şekilde anlamlandırmak zor olabilir. Dil, mimari, kıyafetler en temel örneklerdendir.
- o Paylaşılan değerler: Normlar, ideolojiler, tüzükler, felsefeler, yönetim tazı gibi kabul edilen ve/veya yazılı hale getirilmiş öğelerdir. Temel varsayımlar ile uyumludur. Göstergelere oranla fark etmesi zordur. Paylaşılan değerler bireyler grup ve birey düzeyinde bulunabilir. Sosyal doğrulama ile kabul gören bu değerler her zaman çalışanların davranışları ile örtüşmeyebilir. Bu tür durumlarda, değerleri benimsemeyen kişiler “*aforoz edilirler.*”
- o Temel varsayımlar: Algılar, düşünsel süreçler, duygular ve davranışları belirleyen bilinçaltı dünyasıdır. Derinlemesine

araştırmalar ile anlaşılabilen kabullerdir.
Eleştirilmesi ve tartışmaya açılması ve
değiştirilmesi son derece zordur

Birbirlerine bağlı olan üç düzeyi ortaya koyan model aslında bir “soğan”ı andırmaktadır (Miller, 2012: 90-94). En derindeki temel varsayımlardan oluşan katman ile en dıştaki görünür katman arasında neyin nasıl yapılacağını gösteren paylaşılan değerler katmanı bulunmaktadır.



Şekil 2.2. Schien’in “soğan” örgüt kültürü modeli ve bir örnek (Miller, 2013: 93)

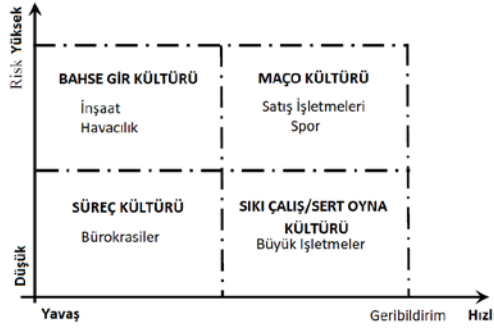
- **Deal ve Kennedy’in Kültür Sınıflaması:** Deal ve Kennedy çevrenin ile olan ilişkilerin kültür üzerindeki etkilerini incelemiştir (Erkmen; 2012:

87(. Kültür tiplerini ortaya koyarken iki ana boyut olarak geribildirim ve risk kavramlarını kullanmıştır (Cacciattolo, 2014). Tipolojiye göre ortaya çıkan ve Şekil 2.3'te gösterilen dört kültür tipi aşağıda tanımlanmıştır (Erkmen, 2012: 88-89; Cacciattolo, 2014; Unutkan, 1995: 64-67):

- o Maço kültürü: Çalışanların eylemlerinde yüksek risk aldığı ve bu eylemlerinin doğruluğu ile ilgili hızlı geri bildirim aldıkları kültürdür. Ataklık kültürü olarak da adlandırılır. Verilen ödüller bu tip kültüre sahip firmalarda çalışmayı arzulatacak kadar yüksektir. Satış işletmeleri ve borsacılık bu kültüre örnek verilebilir. Mali risk fazladır.
- o Süreç kültürü: Risk almaya sevmeyen, geri bildirimin az olduğu ve çalışanların işin sonucundan çok nasıl yapıldığı ile ilgilendiği örgütlerdir. Bürokrasinin yoğun olduğu kamu kurumları en tipik örnektir. Hiyerarşi, normlar ve gelenekler son derece önemlidir.
- o 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.

- o 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.



Şekil 2.3. Deal ve Kennedy'in Kültür Sınıflaması (Ghinea, Brătianu, 2012)

- **Goffee ve Jones'un 2S Modeli:** Yazarlar örgütlerde sosyalleşme (sociability) ve dayanışma (solidarity) kavramları bağlamında dört adet kültür tipi bulunabileceğini öne sürmüşlerdir (Malagas & ark, 2017, Schein, 2004: 193). Modele göre sosyalleşme çalışanlar arasında samimi dostluğun derecesini,

dayanışma ise paylaşılan hedefleri, kişisel ilişkilerden bağımsız olarak etkili ve hızlı şekilde takip etme yeteneğini göstermektedir (Goffee & Jones, 1996). Modelde ortaya konan ve Şekil 2.4'te gösterilen dört örgüt kültürü tipinin özellikleri aşağıda verilmiştir (Malagas & ark, Goffee & Jones, 1996):

- o Şebekeleşmiş (yüksek sosyalleşme - düşük dayanışma): Takım çalışması, sinerji oluşması, yeni fikirlerin üretilmesi, çalışanın örgüte bağlılığı gibi olumlu göstergelerin görüldüğü kültür tipidir. Ancak, performansı düşük çalışanların tolere edilmesi bu kültürde sorunlara neden olabilmektedir. Bu örgütlerde hiyerarşi gözlense de çalışanlar hiyerarşinin etrafından dolanmanın yolunu bulurlar
- o Bölümlenmiş (düşük sosyalleşme - düşük dayanışma): Çalışanların otonomi sahibi olduğu ve kendi başarıları için çalıştığı kültür tipidir. Çalışanlar, başkalarından gelen fikirlere direnirler. Çalışanlar kapalı

kapılar ardında ya da evde çalışmayı tercih ederler. Bu sebeple en tehlikeli kültür tipidir.

- o Kar Amacı Güden (düşük sosyalleşme – yüksek dayanışma): İyileştirilmiş koordinasyon, işleri hemen bitirme isteği, hedeflerde birlik, çatışmaların büyümeden hemen çözülmesi, yatay örgüt yapısı, değişimin hemen kabullenildiği kültür tipidir. Düşük yaratıcılık, diğer çalışanlardan bilgi saklanması gibi olumsuz özelliklerde bu kültür altında bulunur. Ayrılan üyeler için diğer üyelerin üzüntü duyması ihtimal dışıdır.

SOSYALLEŞME	Yüksek	<u>Şebekeleşmiş</u>	<u>Topluluksal</u>
	Düşük	<u>Bölümlemiş</u>	<u>Kar Amacı Güden</u>
		Yüksek	Düşük
		DAYANIŞMA	

Şekil 2.4. Goffee ve Jones'un 2S Modeli (Kavi, 2013)

- o Topluluksal (yüksek sosyalleşme – yüksek dayanışma): En çok arzulanan kültür tipidir.

Şebekeleşmiş ve kar amacı giden kültür tiplerinin olumlu özelliklerini taşır

- **Harrison ve Handy'nin kültür yaklaşımı:** Kültür yaklaşımın adını Harrison ve daha sonradan eklemeler yapan Handy'den almaktadır (Erkmen, 2012: 85). Handy, her kültür tipini açıklamak için bir yunan tanrısının ismini kullanmıştır (Üstün & Kılıç, 2016). Tablo 2.3'te özetlenen bu kültür tipleri şunlardır (Nasaireh & ark, 2019; (Erkmen, 2012: 85-87; Armstrong, 2009: 383; Ataman, 1995: 57) :
 - o Güç kültürü: Merkezi bir figürün örgütteki kişileri etkilemesi ile ilgilidir. Hiyerarşik bir yapı gözlenir.
 - o Görev kültürü: Doğru kişileri bir araya getirmeye önem verilir. İş odaklıdır ve bireylerin değeri uzmanlık dereceleri ile ölçülür. Takım çalışmasına değer verilir.
 - o 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.

- o Birey kültürü: Çok yaygın olarak gözlenmeyen ancak çalışanın odakta notası olduğu bir kültürdür. Örgüt çalışanları hizmet etmek ve yardımcı olmak için vardır

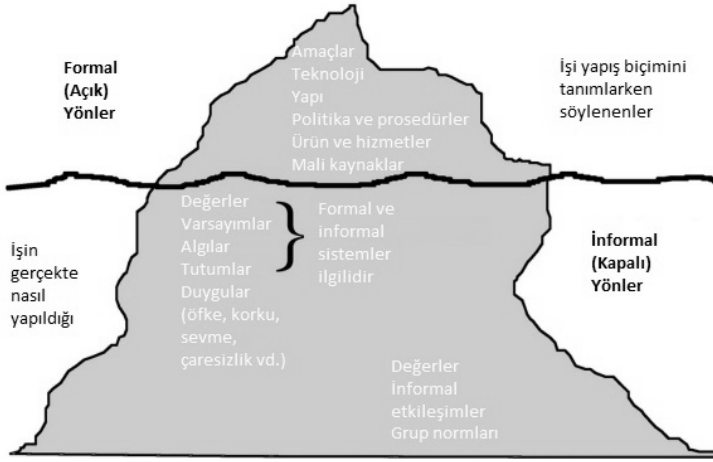
Tablo 2.3. Harrison ve Handy'nin Kültür Sınıflaması (Ghinea & Brătianu, 2012)

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

- **Diğer model ve yaklaşımlar**

- o **Herman'ın Kültürel Buzdağı Modeli:**

Buzdağı analojisi ile sistem, yapı, politikalar teknoloji gibi kültürün görünür ve formel bileşenleri buzdağının suyun üstüne görülen kısmına benzetilmiştir. Suyun altında kalan kısımda ise tutumlar, değerler, kabuller gibi kültürün görülmesi zor olan kısımları bulunur (Ghinea, 2015). Şekil 2.5'te buzdağı modeli yer almaktadır



Şekil 2.5. Herman'ın Buzdağı Modeli (Ghinea & Brătianu, 2012)

o Denison ve Mishra'nın Kültür Sınıflaması:

Yazarlar temel aldıkları iki karşıtlık olan içsel entegrasyon-dışsal uyum ile değişim-sabitlik üzerinden örgüt kültürlerini incelemiştir (Denison & Mishra, 1995). İnceleme sonunda örgüt kültürünün uyumluluk (adaptasyon), misyon, katılımcılık ve tutarlık şeklindeki dört alt göstergeden oluştuğu sonucuna ulaşmışlardır (Erkmen, 2012: 90). Bu göstergeler kültürün sonuçları üzerinde etkilidir (Ghinea & Brătianu, 2012). Katılımcılık ve uyum esneklik, açıklık ve tepki verebilirliğin göstergesi ve büyümenin

destekleyicisi iken tutarlılık ve misyon, entegrasyon, yönlenme ve vizyonun göstergesi ve karlılığın destekleyecisidir (Denison & Mishra, 1995).

- o **Kilman'ın modeli:** Killmann örgütlerde kültürü bürokratik ve yenilikçi olarak ik şekilde sınıflandırmıştır (Türk, 2007; 57-58).
- o **Trompenaars'ın Dört Örgüt Kültürü Tipolojisi:** Yazara göre, örgütlerde dört kültür türünün iki ya da daha fazlasının birleşimi örgütlerde görülmektedir (Cacciattolo, 2014). Şekil 2.6'da yer alan kültür tipleri aşağıda açıklanmıştır (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998):
 - Aile kültürü: Hiyerarşi ve güçlü bir baba figürünün güç odaklı bulunduğu kültürdür.
 - Eyfel Kulesi Kültürü: Hiyerarşi bulunsa da, görev odaklı çalışılan bir kültür tipidir.
 - Gülümlü füzeli kültür: Amaçların çalışanlar tarafından içselleştirildiği,

hiyerarşinin değil görevin odakta olduğu kültürdür

- Kuluçka kültürü: Çalışanlara değer verilen, hiyerarşinin hemen hemen hiç olmadığıve çalışanların inisiyatif aldığı kültürdür



Şekil 2.6. Trompenaars'ın Dört Örgüt Kültürü Tipolojisi
(Trompenaars & Hampden-Turneri, 1998)

3. GÜVENLİK KÜLTÜRÜ

Güvenlik kültürü ya da işçi sağlığı ve iş güvenliği kültürü, iş sağlığı ve güvenliğinin geliştirilmesi ve zararların önlenmesine dönük örgüt paydaşların paylaştığı değer, düşünce, duygu ve eylemlerdir (Geylan & Tonus, 2013: 230). Kavram ilgi yapılan çalışmaların tarihi 1900'lü yılların ortalarına kadar gitmektedir (Uçkun

& ark., 2013; Özkan & Lajunen, 2003). Hatta kazalar ile insan davranışının incelenmesinin 1930 yılına, Heinrich'in Domino Teorisi'nde yer bulduğunu söylemek yanlış olmaz (Olstrom & Kaplan, 1993). 1986 yılında yaşanan Çernobil Felaketi, kazaların önlenmesi noktasına insan davranışlarına eğilmenin önemini güçlendirmiş ve davranışların düzenlenmesinde güvenlik kültürünün kilit taşı olduğunu ortaya koymuştur (Yıldız & ark., 2015). Geniş çevrelerin güvenlik kültürü kavramıyla tanışması yine Çernobil Felaketi'nin ardından gerçekleşmiştir (Özkan & Lajunen, 2003). King's Cross yangını ve Piper Alpha Felaketi güvenlik kültürü kavramına olan ilgiyi arttırmıştır (HSE, 2005: 3). ABD'de ise 1991 yılında yaşanan Continental Express (Uçuş 2574) uçak kazası güvenlik kültürü kavramı açısından bir dönüm noktası olmuştur (Wiegmann, 2002: 2). Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu'na göre Çernobil'de yaşanan felaketin en önemli nedeni zayıf bir güvenlik kültürüdür (Pidgeon, 1998; INSARAG, 1992: 21). 35 kişinin hayatını kaybettiği Clapham Junction Kazasının ana nedeni olarak da zayıf güvenlik kültürü gösterilmiştir (Clarke, 1998).

Güvenlik kültürü için yapılmış tanımlardan bazıları şunlardır:

- Tüm paydaşların tehlikeli ya da yaralayıcı durumlara maruz kalmasını en aza indirmek için geliştirilen örgüt kültürü öğeleridir (Yıldız & ark., 2015).
- Sağlık ve güvenlik programlarını uygulayan kişi veya kişilerin değer, tutum, yetkinlik ve davranış örüntülerinin ürünüdür (Uçkın & ark., 2013).
- Örgüt üyesi tüm bireylerin davranışlarını yönlendiren örgüt kültürü bileşenleri ile güvenliğe pozitif etki yapan yapı politika ve uygulamalardır (Akalp & Yamankaradeniz, 2013).
- İş alanında, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan, örgütler tarafından ülke kültürünün etkisiyle üretilen çalışan sağlığı ve güvenliği sağlamaya dönük değer, tutum ve inançların bileşkesidir (Çiftçi, 2016).
- Liderlik türü ve mevcut ticari kaygılardan bağımsız olarak, sistemin tehlikelere sürdürülebilir şekilde en yüksek karşı koyma direncini elde etme hedefine götüren bir mekanizmadır (Reason, 1997).

- Çoğunluğu hata davranışı ile ilişkili ve değişme potansiyeline sahip algılar, iletişim değerler, bağlılık ve tatmin gibi tavırlardan oluşan karmaşık bir yapıdır Harvey & ark., 2002).
- Bir organizasyonun sağlık ve güvenlik yönetiminin tipi, yeterliliği ve bağlılığını belirleyen bireysel ve grupsal değer, tavır, algı, örüntü ve yeteneklerinin ürünüdür (HSE, 2005: 3).
- Güvenlik ile ilgili olarak tüm örgüt üyelerinin paylaştığı algı, tavır ve davranış örüntüleri seti ile hastalık ve kazaların önlenmek için yüksek düzeyde ilgi ve bağlılık içeren, örgütün tamamında çalışanların mesleki risklere maruziyetini azaltmak için uygulanan politika, uygulama ve politikalar setidir (Fernandez-Muniz & ark., 2007).
- Çalışan ve halk sağlığının her düzeydeki birim mensubu herkes için öncelikli ve sürekli bir değer olmasıdır (Zhang & ark., 2002).
- Çalışanların tüm örgüte yayılmış bir güvenlik bağlılığı ile kendisi ve çalışma arkadaşlarının güvenlik normlarını en önde tutmaya ile yönlendirilmesidir (Pronovos & Sexton, 2015).

- Tehlikelere sürekli dikkat kesilmek, bu tehlikelerle çeşitli yollarda savaşmak için azim göstermek ve örgütsel direnci erde etmek için bağlılık göstermek (Reason, 2000).
- İşyerlerinde sağlıklı ve güvenli davranışın bir alışkanlık haline getirilmesidir (Uçkın & ark., 2013).
- Hali hazırdaki ticari baskılardan veya üst yönetimde kimin olduğundan bağımsız olarak, örgütü maksimum ulaşılabilir güvenlik hedefine doğru yönlendirmeye devam eden "motor"dur (Reason & Hobbs, 2003: 145).
- Bir organizasyonun her seviyesindeki her üye tarafından paylaşılan, güvenlik konularına ilişkin kalıcı değerler, davranışlar ve tutumlar dizisi (ICAO, 2005: 45).
- Birey, grup ve işletme düzeyinde güvenlik performansını toplu olarak etkileyen değerler, liderlik stratejileri ve tutumların yapılandırılmasından kaynaklanan dinamik olarak dengeli, adapte olabilen bir durum (Patankar & Sabis, 2010: 102).

- Güvenlik kültürü, uzun dönemli örgütsel üretim süreçlerine oluşturulup geliştirilen ve örgütteki üyelerin çoğu tarafından kabul edilen, güvenlikle ilgili değerler, inançlar, tutumlar, normlar, örgütsel karakteristik davranışlar ve ortamlar bütünüdür (Lei & ark., 2009).
- Güvenlik kültürü, her şeyden önce nükleer santral güvenlik konularının, önemlerinin gerektirdiği şekilde dikkate alınmasını sağlayan, kuruluşlarda ve bireylerde özelliklerin ve tutumların bir araya getirilmesidir (INSARAG, 1991).
- Güvenlik kültürü, bir organizasyonun düzey ya da grup fark etmeksizin tüm çalışanların, çalışan ve halk güvenliğine değer ve öncelik atfetmesidir. Grup ve birey düzeyinde tüm örgüt bileşenlerinin güvenlik için sorumluluk aldığı, güvenlik ve koruma için davranış gösterdiği, güvenlik ile ilgili endişelerini paylaştığı, hatalardan alınan derslere dayalı olarak öğrenme, uyum ve değişiklik göstermek için çaba sarf ettiği ve bu doğrultuda ödüllendirildiği kültürdür (Wiegmann, 2002: 5).
- Güvenlik kültürü, sırasıyla, tehlike ve güvenlikle ilgili inançların oluşturulmasına izin veren

varsayımlar ve bunlarla ilişkili uygulamalar dizisidir (Pidgeon & O'Leary, 2000).

Bütün bu tanımların ortak noktaları şöyle özetlenebilir (Zhang & ark., 2000):

- Grup ya da daha üstü birimlerde tüm grup ve üyelerin paylaştığın değerler
- Formel güvenlik olaylarıyla ilgilenirken yönetim sistem ve ödül sistemleri ile birlikte güvenlik performansıyla da ilişkili olan,
- Her düzeydeki tüm çalışanların katılımını vurgulayan
- Çalışanların işyerindeki davranışını etkileyen
- Örgütün gelişme ve hata ile kazalardan öğrenme azminde yer bulan
- Görece kararlı ve değişime direnç gösteren

Bir kavramdır.

Güvenlik kültürünün özellikleri şöyle sıralanabilir (Aytaç, 2011; Reason, 1997; Olstrom & Kaplan, 1993; Wiegmann & ark., 2002: 5):

- Örgütün tüm paydaşları tarafından paylaşılmaktadır.

- Biçimsel güvenlik sorunları ile bağlantılıdır.
- Her seviyede görev yapan tüm paydaşların katılımının sağlanmasını öngörmektedir.
- Çalışanların iş davranışını düzenler.
- Ödüllendirme mekanizmaları ile güvenlik performansı arasındaki ilişki gösterir.
- Kaza ve kayıplardan çıkarımlar yaparak öğrenmeyi, gelişmeye açıklığı gösterir.
- Değişmesi zordur. Ancak koşullara, liderlik tipine, çalışanların ruh hallerine göre evrim geçirebilirler.
- Liderlerin değer, inanış ve vizyonlarından etkilenir.
- Göreceli olarak sabit ve değişime dirençlidir.

3.1. Güvenlik Kültürünün Boyutları

Güvenlik kültürün boyutları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Yıldız & ark., 2015; İşler, 2013: 34-35; Sungur, 2008; Mamatoğlu, 2001: 25-26; Reason, 1997; Özkan & Arpat, 2015; Cooper, 2006; Wiegmann & ark., 2002: 10-13):

- Yönetimin bağlılığı: Üst yönetimin ekonomik açıdan en sıkıntılı durumlarda dahi güvenlik ile ilgili politikaları devam ettirmesi ve bu durumun

görünür olmasıdır. Yine çalışanların davranışlarını güvenlik hedefine ulaşma çabalarını destekleme amacına yönelmek ve devamlılığın sağlamak bağlılığın bir göstergesidir. Güvenlik, üst yönetim için temel bir değerdir.

- Çalışanların katılımı: Çalışanların güvenlik ile ilgili alınan kararlarda söz sahibi sağlanmalı ve uygulama safhasında cesaretlendirilmesidir. Yine çalışan temsilcileri ile yapılan toplantılar katılım sağlama da önemli bir yere sahiptir.
- Raporlama kültürü: Yaşanan ve yaklaşmakta olan güvenlik hatalarının incelenmesi ve öngörülmesi amacıyla kayıt altına alma ve arşivleme sistemlerinin iyi çalışmasını ifade eder. Çalışanların kendi hatalarını da raporlaması beklendiğinden dolayı oluşturulması kolay değildir. Bu sebeple bir sosyal mühendislik olgusu olarak ele alınmalıdır.
- Ödüllendirme sistemleri: Güvenli davranışların özendirilmesi güvensiz davranışların önlenmesine dönük açık ve ilan edilmiş bir ödüllendirme sistemi bulunmasıdır. Geri bildirim sistemi, ödüllendirme sistemi ile bütünleşmelidir.

- Yönetimin katılımı: Tüm yönetimin güvenlik ile ilgili olarak yapılan faaliyetlere bizzat katılım göstermesi ve özendirici olmasıdır. Çalışanların konulan kurallar uyması ile yönetimin bu kuralları uyması arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Güvenlik önceliği
- Güvenlik iletişimi
- Güvenlik eğitimi
- Güvenlik farkındalığı ve yetkinlik
 - o Güvenlik kuralları
 - o Güvenlik liderliği
 - o Çalışanların teşviki
 - o Güvenli Davranış
 - o Proses güvenliği

3.2. Güvenlik Kültürü Modelleri

Günümüzde evrensel olarak kabul görmüş bir güvenlik kültürü modeli bulunmamaktadır (HSE, 2005: 3). Bu modellerle ilgili en önemli sıkıntı genel örgüt ya da örgüt kültürü modellerine entegre edilmemiş olmalarıdır (Grote & Künzler, 2003).

Güvenlik kültürün modelleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (İşler, 2013: 35-39):

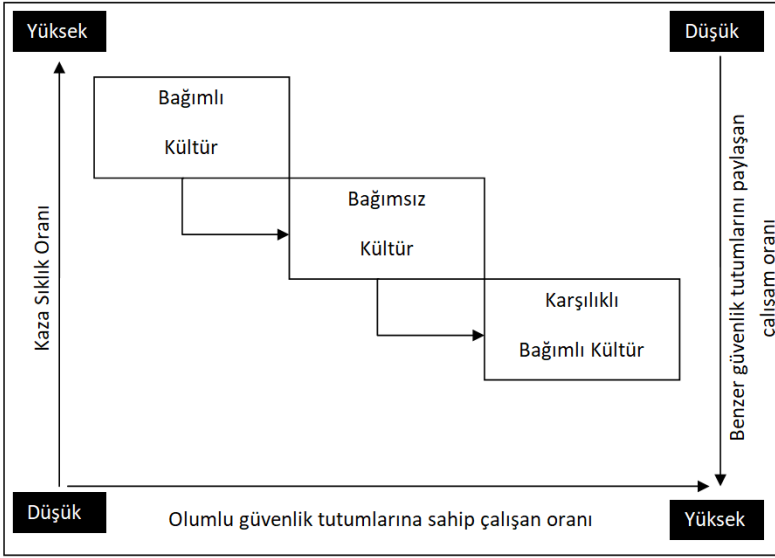
- Güvenlik Kültürü Geliştirme Aşamaları Modeli
- Flemming'in Güvenlik kültürü Olgunlaşma Modeli
- Karşılıklı güvenlik kültürü modeli
- Güvenliğe yönelik tutumların tasarımı modeli
- Cümle Haritalama Modeli
- Toplam Güvenlik Kültürü Modeli
- Sosyoteknik Güvenlik Kültürü
- Hudson'un Güvenlik kültürü Olgunlaşma Modeli
- Simard'ın Güvenlik Kültürü Tipolojisi
- Patankar ve Sabin'in Güvenlik Kültürü Halleri Modeli
- Bütünleşik Güvenlik Kültürü Modeli

3.2.1. Güvenlik Kültürü Geliştirme Aşamaları Modeli

Fleming ve Ladner üç aşamalı bir kültür modeli önermişlerdir. Bu üç aşama Şekil 3.1'de görülmektedir. Modele göre bağımlı, bağımsız ve karşılıklı bağımlı kültür seviyeleri bulunmaktadır. Tablo 3.1.'de karşılaştırılan bu

üç aşama aşağıda açıklanmıştır (Flemming & Lardner, 1999; Demirbilek, 2008):

- Bağımlı kültür: Yönetim ve müdür kontrolüne önem verilir. Aşırı disiplin uygulamaları görülebilir. Güvenlik kural ve prosedürlerine sıkı bir bağlılık vardır. Güvenlik performansı yönetimin bağlılığına ve güvenlik kural ve prosedürlerini zorlamasına bağlıdır. Ancak, yönetim ne kadar bağlı olursa olsun güvenlik performansı doğal bir üst sınırı aşamayacaktır. Bunun sebebi her an herkesi gözleyememektir.
- Bağımsız kültür: Kişisel bağlılık ve sorumluluk kavramına odaklanılır. “Herkes kendisinin güvenlik müdürüdür.” sloganı bu durumu özetlemektedir. Böylelikle çalışanlar kendi güvenlik standartlarını oluşturmaya katılım göstermekte ve bu standartlarına bağlılıklarını duyurulmaktadır. Yine de güvenlik kural ve prosedürleri bulunmaktadır. Bu kültürde güvenlik gelişimi güvenlik standartlarının homojenliğine ve diğer personelin güvenliği ile ilgilenen personel sayısının oranına bağlıdır.



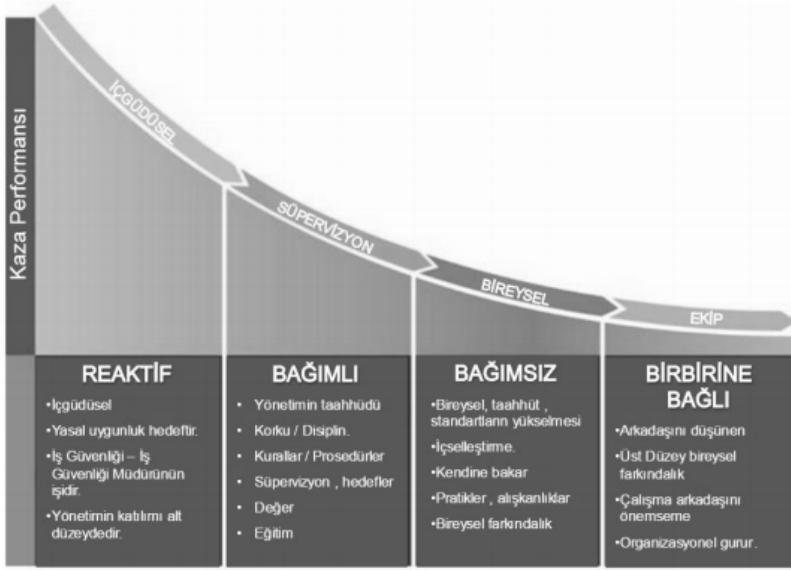
Şekil 3.1. Güvenlik kültürü geliştirme aşamaları modeli
(Demirbilek, 2008),

- Karşılıklı bağımlı kültür: Güvenliğe takım olarak bağlılık içerir. Çalışanlar sadece kendi güvenlikleri ile değil, diğer çalışanların güvenlikleri ile de ilgilenirler. Bu kültür kişisel bağlılıktan daha çok paylaşılan algılar, tavırlar ve inançlara dayanır. Çalışanlar yaptırım korkusuyla değil ikna olarak diğer çalışanlara yardım ederler

Tablo 3.1. Bağımlı, Bağımsız ve Karşılıklı Bağımlı Kültürlerin Karşılaştırılması (Dula & Geller, 2007: 180)

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 önceliklidir.	Güvenlik bir değerdir.
Çabuk düzeltmeler	Nihai düzeltmeler	Sürekli iyileştirme

Güvenlik Kültürü Geliştirme Aşamaları Modeli, Bradly eğrisi ile benzerlik göstermektedir (Foster & Hoult, 2013). Şekil 3.2’de Bradly eğrisi yer almaktadır. Bradly eğrisindeki modele reaktif aşama eklenmiştir. Reaktif aşamada insanların sorumluluk almadığı ve kazaların kabullenildiği bir kültür vardır.



Şekil 3.2. Bradly Eğrisi (Kol, 2016: 33)

3.2.2. Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli

İngiltere merkezli Keil Centre'dan Mark Flemming'in açık denizde petrol ve gaz üretim yapan firmalar için geliştirdiği modeldir. Model esas olarak bir bilgisayar yazılımının kodlanma ve bakım süreçlerinin iyileştirilmesi için kapasite/yetenek temelinde hazırlanmış bir yazılım mühendisliği modeline dayanmaktadır (Filho & ark, 2010; Flemming, 2001: 1).

Modelin geliştirilme sürecinde iş güvenliği uzmanları, kıdemli yöneticiler, bölüm müdürleri ve iş görenler ile mülakatlar gerçekleştirilmiş ve modele ait on

öge ve beş seviye belirlenmiştir. Bu 10 öge aşağıda sayılmıştır (Flemming, 2001: 3; Filho & ark, 2010):

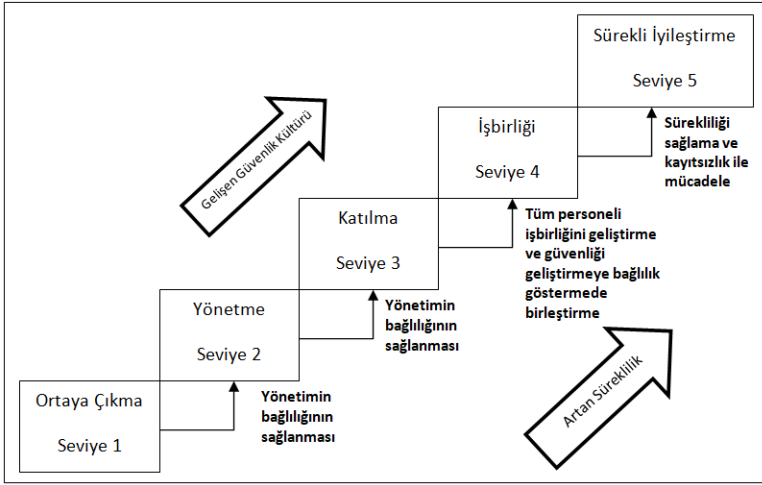
- Yönetimin bağlılığı
- Katılım
- ve görünürlüğü
- Güven
- İletişim
- Güvenlik ile ilgili
- Güvenlik verin
- paylaşılan algılar
- karşıtlığı
- Endüstri ilişkileri
- Öğrenen örgütler
- ve iş tatmini
- Güvenlik
- Eğitim
- kaynakları

Bir kuruluşun güvenlik kültürü olgunluk düzeyi, bu öğelerin derecelendirilmesine dayanarak belirlenir. (Filho & ark, 2010). Modele göre kültürel ve davranışsal yaklaşımlar ancak teknik önlemlerin yeterli olduğu zaman verimli olmaktadır. Bu sebeple modelin geçerli olabileceği örgütlerin aşağıdaki kriterlere uyması gerekmektedir (Flemming, 2001: 4):

- Yeterli bir güvenlik yönetim sistemi
- Teknik hataların kazaların büyük çoğunluğunun nedeni olmaması

- Firmanın sağlı ve güvenlik mevzuatına uygun çalışması
- Güvenlik ile ilgili süreçlerin cezalandırma temeline değil kazaları önleme isteğine dayanması

Modele göre örgüt beş seviyeden birinde bulunurken, bulunduğu seviyenin zayıflarını aşarak yeni bir üst seviyeye geçerken bu seviyede yeni güçlü yönler inşaa etmektedir (Filho & ark, 2010).



Şekil 3.3. Güvenlik kültürü olgunlaşma modeli (Flemming, 2001: 5)

Şekil 3.3'te şematik olarak verilen seviyeler şöyle tanımlanmaktadır (Flemming, 2001: 5-6:

- Ortaya Çıkma: Güvenlik kurallara uyma ile ilgili olan sadece teknik ve yönetimsel bir terim

anlamına gelmekte olup anahtar bir kavram olarak algılanmamaktadır. İş kazaları işin kaçınılmaz parçaları olarak görülür. Alt düzey çalışanlar genellikle pek ilgili değildir, güvenliği sadece başka işler için argüman olarak kullanabilirler.

- Yönetme: Kaza oranları sektör ortalaması ile örtüşmektedir. Yönetim güvenliğe önem vermekte kazaları azaltmak için zaman ve çaba harcamaktadır. Güvenlik kurallara ve mühendislik kontrollerine bağlılık olarak görülmektedir. Kazalar alt düzey çalışanların güvensiz davranışlarından kaynaklanma ve güvenlik performansı kazalarla kaybedilen işgünü ile ölçülmektedir. Yöneticiler reaktif olarak katılım göstermektedir.
- Katılma: Kaza oranları göreceli olarak az olsa da azalma ivmesi düşüktür. Örgüt alt düzey çalışanların katılımının önemli olduğuna ikna olmuştur. Bu çalışanların büyük çoğunluğu yönetimle birlikte sağlık ve güvenliği sağlamaya isteklidir. Yine çalışanların çoğunluğu kendi sağlık ve güvenliği için sorumluluklarını kabul etmektedir. Güvenlik performansı aktif şekilde

izlenmekte ve elde edilen bilgiler verimli bir biçimde kullanılmaktadır.

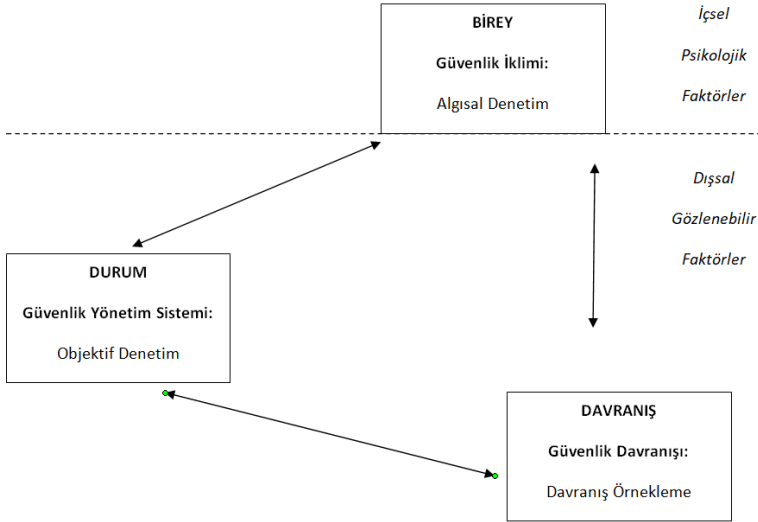
- **İşbirliği:** Çalışanların çoğunluğu, sağlık ve güvenliğin hem ekonomik hem de etiksel olarak önemli olduğuna ikna olmuşlardır. Alt düzey çalışanlar sadece kendilerin değil diğer çalışanların sağlık ve güvenliklerinden sorumlu olduklarını kabul etmektedirler. İş dışı kazalar dahi izlenmekte sağlıklı bir yaşam tarzı özendirilmektedir.
- **Sürekli İyileştirme:** İster işte ister iş dışında olsun, tüm çalışanların kazalarında korunması ve zarar görmemesi firmanın çekirdek değeridir. Uzun yıllardır büyük bir kaza yaşanmamıştır ancak sağlık ve güvenlik konularında gevşemeye izin verilmemektedir. Örgüt sürekli olarak daha iyi noktaya gelmek için çabalamakta ve kazaları engellemek için daha iyi yolları aramaktadır. Firma iş dışı yaşamda sağlık ve güvenliğı özendirmek için önemli bir bütçe ayırmaktadır.

3.2.3. Karşılıklı Güvenlik Kültürü Modeli

Bandura'nın karşılıklı determinizm modelinden adapte edilen modele göre güvenlik kültürünü üç teker teker ya da kombinasyonlar ölçülebilen halinde öge

yansıtmaktadır. Şekil 3.4'te şematik olarak gösterilen bu öğeler aşağıda verilmiştir:

- Sübjektif iç psikolojik faktörler: Güvenlik iklimi anketleriyle ölçülebilirler
- Gözlenebilir güvenlikle ilgili davranışlar: Çeklistler yardımıyla ölçülebilirler
- Objektif örgütsel durumlar: Güvenlik yönetimi sistemi dâhilindeki denetimler ile ölçülürler (Cooper, 2000).



Şekil 3.4. Karşılıklı Güvenlik Kültürü Modeli (Cooper, 2000)

Bu üç öğe yine karşılıklı ilişki içinde üç alt öğeye ayrılarak toplam dokuz alt öğede incelenebilir (Cooper,

2002). Böylelikle ortaya çıkan dokuz öge Şekil 3.5'te görülmektedir.



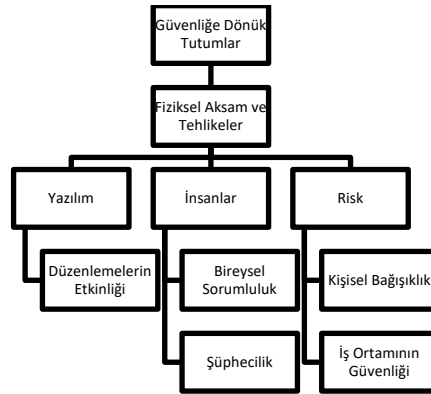
Şekil 3.5. Karşılıklı Güvenlik Kültürü Modeli (Cooper, 2000)

3.2.4. 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. Şekil 3.6’da verilen bu başlıklar aşağıda açıklanmıştır:

- 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 (Guldenmund, 2000)

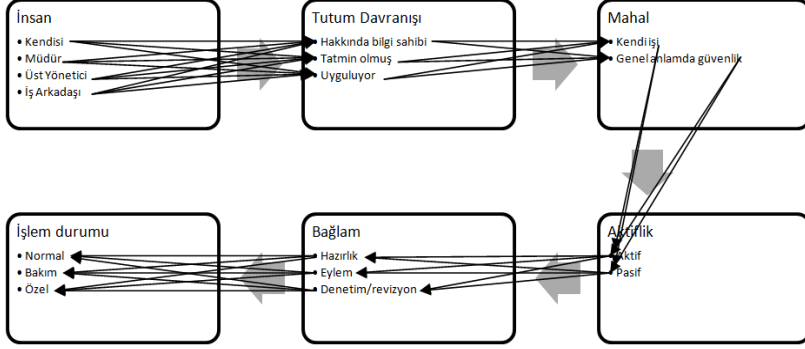


Şekil 3.6. Güvenliğe dönük davranışlar mimarisi (Cox & Cox, 1991)

3.2.5. Cümle Haritalama Modeli

Güvenliğe yönelik tutumların tasarımı modelinin altında yatan yaklaşımı Safety Research Unit geliştirerek

cümle haritalama modelini oluşturmuştur (Guldenmund, 2000).



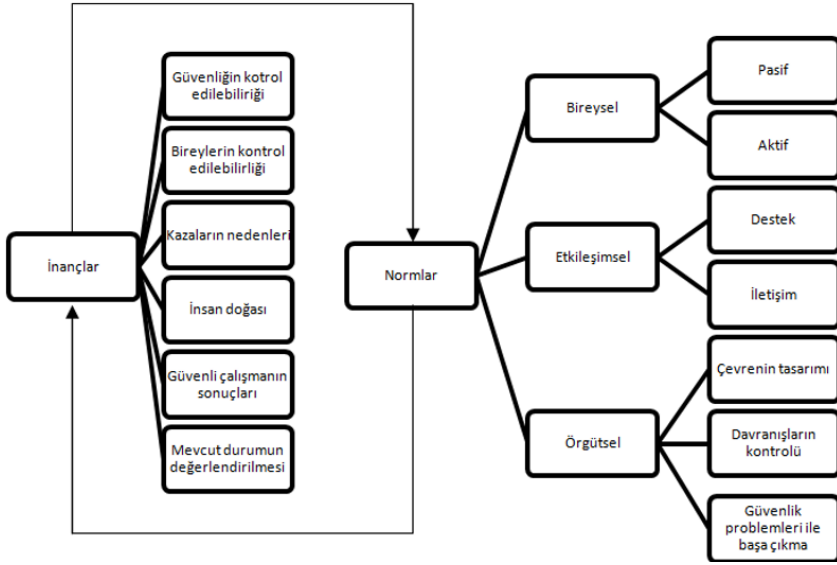
Şekil 3.7. Cümle haritalama modeli (Guldenmund, 2000)

Modelde dört boyut altıya çıkmıştır. Şekil 3.6'da verilen bu boyutlar şöyle açıklanmaktadır (HSE, 1996: 38-43):

- **İnsan:** Örgütü üyesidir. Birey, müdürü, üst yöneticisi ve çalışma arkadaşları olabilir
- **Tutum davranışı:** Bireyin güvenlik davranışla ilgili tüm yönlerdir. Güvenlik ile bilgi sahibi olmak, onunla ilgili olumlu duygulara sahip olmak ve uygulamak ayrı ayrı değerlendirilmeye katılması gereken boyutlardır.
- **Mahal:** Güvenlikle ilgili sorunluluğun sınırlarıdır. Bireyin kendi işi ya da tüm organizasyonu içerebilir.

- **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 anı denetim/revizyon ise ramak kala olayları bildirme, prosedürlerin iyileştirilmesine yardımcı olmak gibi iş anı sonrası eylemleri içerir.
- **İşlem durumu:** İşin yapıldığı durumlardır. Genellikle güvenlik ile ilgili çalışmalar normal çalışma zamanların odaklanırken, istatistikler bakım işlemlerinde yüksek tehlike içerdiğini göstermektedir. Özel durumlar ise acil durumları ifade etmektedir.

Model altı boyutta ve 432 (4x3x2x2x3x3) adet bileşenle tanımlama yapmaktadır (Guldenmund, 2000). Bu 432 bileşenli modeli Brenden sadeleştirmiş ve aşağıdaki Şekil 4.8’de verilmiştir:



Şekil 3.8. Berends'in güvenlik kültürü modeli (Brends, 1995)

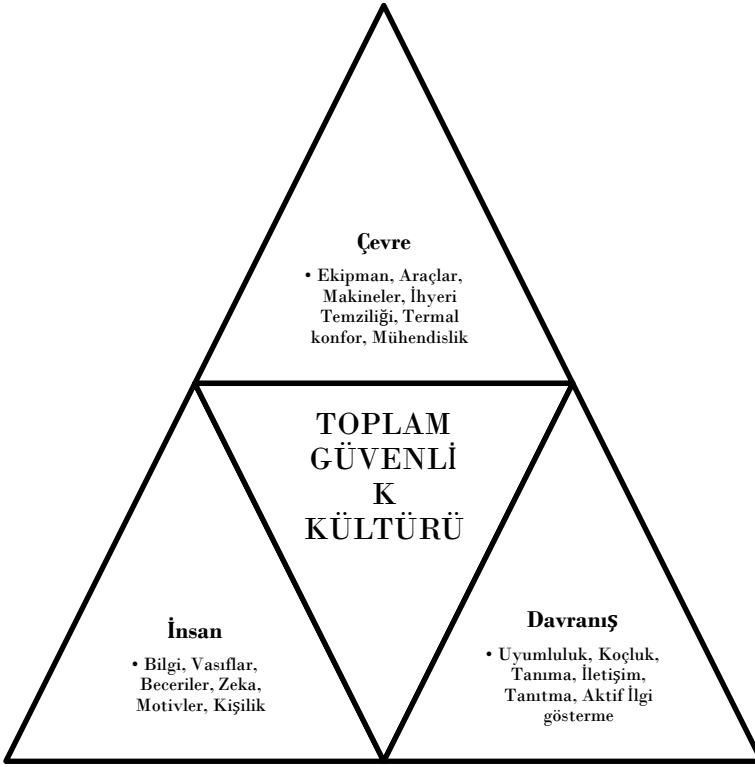
3.2.6. Toplam Güvenlik Kültürü Modeli

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 tarafından insanlar için*” sloganı yatar (Dula & Geller, 2007: 177-178). Modele göre çevre, davranış ve insanın sürekli etkileşim halinde olduğu devingen bir üçgen bulunmaktadır. Bir maddede değişiklik sağlamak için diğer maddelerde değişiklik yapılması gerekmektedir (Dursun, 2012: 49-50). Bu üçlen Şekil 3.9’da gösterilmiştir. İletişimde empati ön planda olmalı ve kişiler arasında

etkileşimli bir iletişim sistemi kurulmalıdır (Williams & Geller, 2008).

Geller bu kültürün özelliklerini özetleyen 10 maddeyi şöyle sıralamıştır (Geller, 1994):

- Kültür, güvenlik sürecini işletmelidir.
- Davranış ve insan temelli faktörler başarıyı belirlemektedir.
- Çıktılara değil proseslere odaklanılmalıdır.
- Davranışlar aktivatörler tarafından başlatılır, sonuçlar tarafında motive edilirler.
- Hatadan kaçma yerine başarıya ulaşma üzerine odaklanılmalıdır.
- Gözlem ve geri bildirim güvenli davranışları getirir.
- Etkili geribildirim davranış ve kişi bazlı koçluk ile ortaya çıkar.
- Koçluk ve gözlem süreçlere eğilmenin anahtarıdır.
- Kendine saygı, aitlik ve güçlendirme güvenli davranışları artırır.
- Güvenlik öncelikten öte bir değerdir.



Şekil 3.9. Toplam güvenlik kültürü modeli (Geller, 1994)

Yine Geller toplam güvenlik kültürü için gereken liderlik özelliklerini şöyle sıralamıştır (Geller, 2000):

- Liderler sonuç yerine proseslere odaklanmalıdır.
- Liderler astlarını eğiterek uygulamaları anlamalarını sağlamalıdır.
- Liderler koşullara uygun yargılar kullanarak esnek olmalıdır.

- Liderler öncelikle astlarını dilemelidir.
- Liderler işi sahiplenmeyi desteklemelidir.
- Liderler karar vermeyi desteklemelidir.
- Liderler zorunluluklar koymak yerine beklentiler oluşturmalıdır.
- Liderlerde kendine güvenmeli ancak yeni bilgileri öğrenmek için çaba sarf etmelidir.
- Liderler çalışanların farklılıklarını bilmelidir.
- Liderler maddiyatın ve sayıların ötesini görebilmelidir.

3.2.7. Sosyoteknik Güvenlik Kültürü Modeli

Model, teknik ve sosyal alt sistemlerin ortak optimizasyonu ve tehlikeleri kontrol edilme varsayımlarını öne çıkartarak üç ana kavrama yer vermektedir:

- Proaktiflik: Örgüt yapısı ve proseslere güvenliğin proaktif olarak entegre edilmesi
- Sosyoteknik entegrasyon: Teknoloji ve iş organizasyonunun birlikte optimizasyonu

- Değer Bilinçliliği: Organizasyonun hem maddi hem maddi olmayan özelliklerine odaklanma (Grote & Künzler, 2000)

3.2.8. Simard'ın Güvenlik Kültürü Tipolojileri

Simard'ın kültür tipolojisi çalışanların katılımı ve yönetimin güvenliğe verdiği önceliğe dayanan iki boyutta toplam dört kültürden oluşmaktadır. Tablo 3.2'de verilen bu tiolojiler aşağıda açıklanmıştır (Daniellou, 2009: 91-100):

- Zarar Kültürü: Bir başka adıyla ölümcül güvenlik kültürüdür. Bu kültürde kazaların kaderin bir oyunu olduğu düşünülür. Çalışanlar genelde kazlardan kaçınmazlar. Batıda 17. Yüzyıl sonuna kadar baskın olan bu kültürde dini etkiler gözlemlenir. Tarihsel süreçte yoğunluğu azalsa da halen, örneğin taşımacılık sektöründeki şoförlerde, bu kültür görülmektedir.
- Kişisel Düzenlemeler Kültürü: Bir başka adıyla atölye (shop-floor) kültürüdür. Güvenlik ile işlere yönetimden çok çalışanlar katılım gösterir. Endüstri öncesi çağlara bu kültüre sıkça rastlanmaktadır. Yönetimin ilgisizliği nedeniyle kişisel ve enformel önlemler geliştirilmektedir. Buna örnek olarak

madencilerin yeraltına kanarya götürmeleri gösterilebilir. Kanaryaların ölümü ile patlama riski anlayan madenciler tüneli terk ederler.

- Bürokratik Güvenlik Kültürü: Yönetimin güvenlik ile ilgili tüm işleri ele aldığı işletmelerde görülür.
- Bütünleşik Güvenlik Kültürü: Yönetimin başı çektiği güvenlik ile ilgili işlere çalışanların yoğun katılım gösterdiği ve bu katılımın yönetimce cesaretlendirildiği kültürdür.

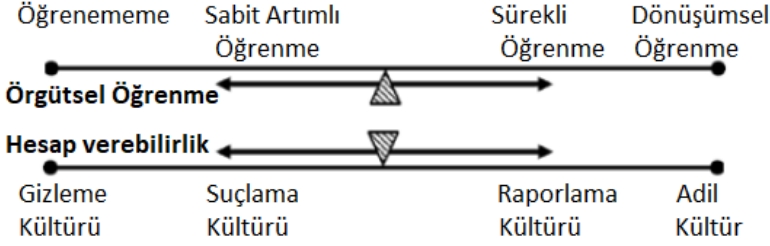
Tablo 3.2. Simard'ın Güvenlik Kültürü Tipolojileri (Simard, 1998: 59.5)

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

3.2.9. Patankar ve Sabin'in Güvenlik Kültürü Halleri modeli

Modelde güvenlik kültürü, hesap verebilirlik ve öğrenme olmak üzere iki boyut üzerinden değerlendirilmektedir. Bu her iki boyutunda 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 dereceği göstermektedir (Patankar, 2012:6-8). Model şematik olarak Şekil 3.10'da yer almaktadır.



Şekil 3.10. Patankar ve Sabin'in Güvenlik Kültürü Halleri Modeli (Patankar, 2012:6-8)

3.2.10. Bütünleşik Güvenlik Kültürü Modeli

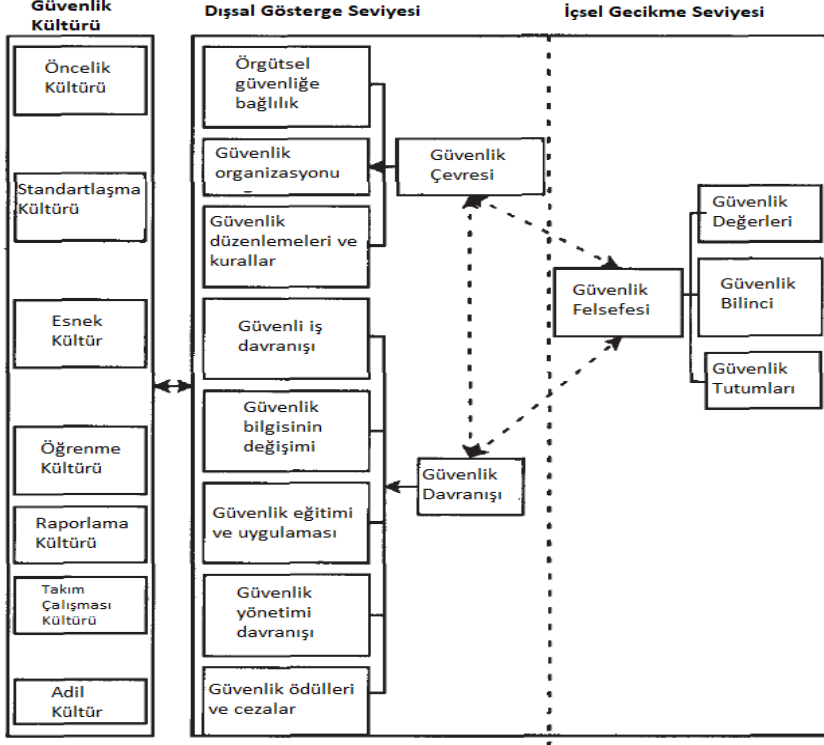
Model güvenlik kültürünün güvenliğe dönük alt kültürlerden oluştuğu kabulüne dayanmaktadır (Lei & Rui-shan, 2012). Modelde güvenlik kültürü için 7 ayrı alt kültür tanımı yapılmıştır. Bunlar aşağıda verilmiştir (Lei & ark., 2009):

- **Öncelik kültürü:** Her örgüt hem de bireyler karar vermede güvenliği öncelik olarak dikkate alırlar.
- **Standartlaşma kültürü:** kuralların yeterli olduğu, gerektiğinde güncellendiği ve herkesin bu kuralara uyduğu kültürdür.
- **Esnek kültür:** Çalışanların değişen risklerle başa çıkabildiği kültürdür.

- Öğrenme kültürü: Hem örgüt hem de bireylerin öğrenmeye dönük istekli olduğu kültürdür.
- Raporlama kültürü: Çalışanların bilgi vermeye istekli olduğu ve organizasyonun her türlü bilgiyi toplayarak analiz ettiği kültürdür.
- Takım çalışması kültürü: Bireylerin birbirlerine güvenliği, birbirleriyle bilgi paylaştığı ve takım halinde çalıştığı kültürdür.
- Adil kültür: Hem değerlendirme hem de ödüllendirme sistemlerinin şeffaf ve adil olduğu kültürdür.

Modelde bu alt kültür türlerini dışa yansıtan dışsal göstergeler ve bu kültürü oluşturan içsel oluşumlar bulunmaktadır. (Lei & Rui-shan, 2012) Güvenlik felsefesi olarak adlandırılan içsel oluşumlar bireysel düzeyle algı, tutum, inanç ve düzeylerden meydana gelmektedir. Dışsal göstergelerden güvenlik çevresi (ortamı) ise güvenlikle ilgili fiziksel ve yazılımsal girdilerdir. Bir diğer dışsal gösterge olan güvenlik davranışı ise organizasyon ve bireylerin güvenlik çalışma pratikleridir (Lei & ark., 2009). Burada güvenlik felsefesinin diğer ikei kavrama oranla ölçümü daha zordur. (Lei & Rui-shan, 2012) Şekil 3.11.'de

yer alan bu kavramlar aşağıda tanımlanmıştır (Lei & ark., 2009):



Şekil 3.11. Bütünleşik Güvenlik Kültürü Modeli (Lei & ark., 2009)

- İçsel oluşumlar
 - o 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
 - o 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 standartları oluşturulması ve uygulanmasıdır

o Güvenlik davranışı

- Güvenli iş davranışı: Bireyin güvenlik 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 cezayı sisteminin tesis edilme ve uygulanma durumudur.

3.2.11. Hudson'un Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli

Hudson'un sağlık, petrol ve havacılık sektörlerini açıklamak için geliştirdiği model Westrum'un örgüt kültürü tipolojisine dayanmaktadır (Foster & Hoult, 2013).

Westrum örgütlerin bilgi işlemlerine göre tipolojisini şekillendirmektedir (Westrum, 1993). Modele göre kültür tiplerinin özellikleri Tablo 3.3'te verilmiştir:

Tablo 3.3. Westrum'un Kültür Tipolojisi (Reason & Hobbs, 2003: 155-156; Westrum, 1996)

	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	Soru yaratır	Olumlu karşılanır

Hudson modele önemli katkılarda bulunmuştur. Bürokratik kültürü hesaplayan kültür ile değiştirmiş, patolojik kültür ile arasında reaktif kültür, üretici kültür ile arasına proaktif kültür eklenmiştir (Parker & ark., 2006; Hudson, 2001a; Reason & Hobbs, 2003: 157; Hudson, 2007). Bu beş kültür tipi şöyle sloganlaştırılabilir (Parker & ark., 2006):

- Patolojik: Yakalanmadığımız sürece kim önemser güvenliği?
- Reaktif: Güvenliğe sadece kaza olduğu zamanlar önem veririz.

- Hesaplayan: Tüm tehlikeleri yönetecek sistemlerimiz vardır.
- Proaktif: Güvenlik problemlerini oluşmadan sezilir.
- Üreten: Sağlık ve güvenlik bizim iş yapma biçimimizdir.

Yukarıda sloganlaştırılan bu kültür tipleri şöyle özetlenmiştir (ICAO, 2008: 46-47):

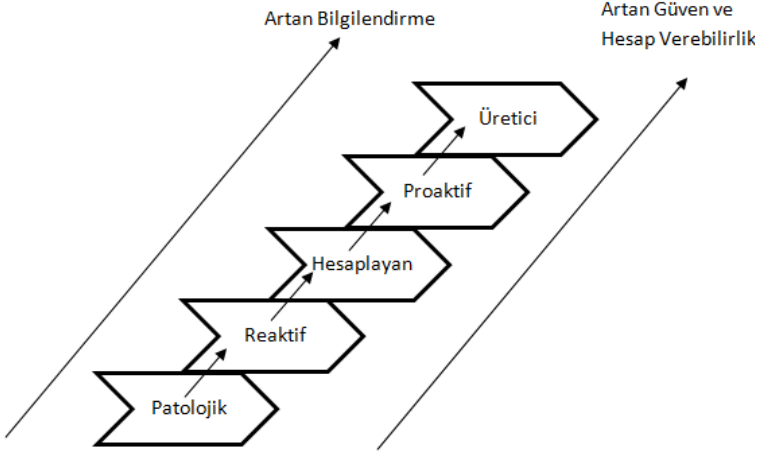
- Patolojik: Güvenlik, teknik ve prosedürel çözümler ve yasal mevzuata uyum olarak görülürken önemli bir iş riski olarak görülmez.
- Reaktif: Güvenlik, otoritelerden gelen bir yük olarak görülür be sadece yasalara uyum amacıyla önem verilir. Bir kaza yaşanmasının ardından güvenlik önemli bir konu halini alır ve sorumlu kişinin cezalandırılması çözüm yolu olarak kullanılır
- Hesaplayan: Güvenlik, yönetimin karar verme işlemlerine dikkate alınan bir olsa da temel bir değer olarak görülmez.
- Proaktif: Güvenlik, öncelik ve temel bir değer olarak kabul görür. Hem gündelik hem de stratejik

düzeyde alınan kararlarda güvenlik önemli bir rol oynar.

- Üreten: Güvenlik için yüksek standartlar konur ve bunlar aşılmaya çalışılır. Bu standartlar suçlamak değil gelişmek için kullanılır

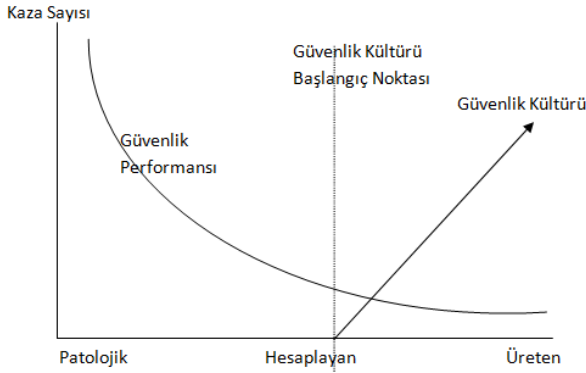
Çalışmalarda bu beş seviyenin birinde bulunan firmanın daha ilerideki bir düzeye geçmeye çalışmasına Sağlık-Güvenlik-Çevre Merdiveni denilmiştir (Hudson, 2007). Hudson'un Evrimsel Güvenlik Modeli olarak da adlandırdığı bu evrimsel sürecin en alt basamağında güvensiz en üst basamağında güvenli örgütler bulunmaktadır (Hudson, 2001a). Şekil 3.12'de bu merdiven yer verilmiştir.

Merdivenle ilerledikçe kültür olgunlaşmaktadır ancak gerçek anlamda güvenlik kültürünü hesaplaya. kültür safhası ile birlikte görülebilir (Hudson, 2001b). Bu başlangıç noktası şekil 3.13'te yer almaktadır. Genellikle, proaktif seviyeye ulaşan örgütler hızlıca bir önceki seviyeye geri dönmektedir. Üretici kültüre sahip örgütleri dikey hiyerarşinin kaybolması gibi anti-bürokratik özelliklere sahiptir.



Şekil 3.12. Sağlık-Güvenlik-Çevre Merdiveni (Hudson, 2007)

Bu kültüre geçiş yapmak diğer geçiş süreçlerinden daha zordur. Bunu sebebi üretici kültürün daha zor anlaşılır olmasıdır. Hesaplayıcı kültüre sahip örgütler tüm görevler için aynı yapıyı kullanırken üretici kültüre sahip örgütler hedefe göre yapısını değiştirebilmektedir (Hudson, 2001a).



Şekil 3.13. Güvenlik Kültürü Güvenlik Performansı Grafiği (Hudson, 2001b)

Modeldeki kültür tiplerinin detaylı bir karşılaştırılması Tablo 3.4’te verilmiştir.

Tablo 3.4. Güvenlik kültürü seviyelerinin örgütsel açılardan tanımlanması (Parker & ark., 2006; Hudson, 2001b)

	Patolojik	Reaktif	Hesaplayan	Proaktif	Üretici
Kıyaslama, Eğitimler,	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 Değerlendirme	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.
Raporlamaları, Araştırma ve	Çoğunlukla kazalar raporlanmaz. Analizler mevzuatın ötesine ve insan doğasına geçmez.	Enformel raporlama sistem vardır. Araştırmalar suçlu bulmaya odaklanır.	Araştırma prosedürler bulunur ancak sonuçlar incelenerek kök nedene erişilemez.	Eğitilmiş denetçiler bulunur. Raporlar tüm paydaşlara duyurulur. Kök nedene tamamen ulaşamaz.	Kök neden anlaşılır. Alınan önlemlerin değerlendirilmesi ve takibi sistematik hale gelmiştir.
Güvensiz Davranış	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 İzini	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 da çok kafa yorma ve daha geniş yayılım

Taşeron Yönetimi	Minimum maliyet esastır.	Maliyet seçime esastır. Sadece kötü güvenlik performansı na sahip firmalar elenir.	Taşeronların yoğun güvenlik yetkinliklerin e sahip olması beklenir.	Sağlık ve güvenlik işbirliği demektir.	Güvenlik söz konusu olduğunda işin ertelenmesi bile kabul edilir
Eğitim - Çalışanların	Eğitilmelere zorunluluk nedeniyle katılım gösterilir.	Kazların ardından eğitimlere bütçe ayrılır.	Eğitimin katkıları test edilir.	Çalışanlar yetkinliklerinin farkındadır. Talepler onlardan gelir.	Tutumlar bilgi ve yetenekler kadar önemlidir. Gelişim bir süreçtir.
İşyeri Güvenli Çalışma	Yoktur.	Kazların ardından teknikler geliştirilir ancak işletmeye yerleşmez.	Teknikler bulunur fakat uygulama 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 kazların ardından incelerle	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	Varsa bir kişiden ya da İK'daki 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.	Departmandak ilere önem verilir. Tepe yönetime karşı sorumludur.	Güçlü ve küçük bir departman bulunabilir. Bulunmadığı durumlarda olmaktadır. Çünkü sorumluluklar herkese dağıtılmıştır.
İyi Güvenlik Perfor.	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

Yöne. Gözün. Kaza. Sebep.	Bireyler suçlanır.	Kötü şansa inanılır. Kazaya yatkın kişiler uzaklaştırılır	Makineler ve bakım sistemi suçlanır.	Yönetim suçun bir kısmını üstlenir.	Suçlama görülmez. Yönetim sorumluluk alır
Kazalardan Sonra Neler Olur?	Çalışana odaklanılır. Kazaya takışan çalışan kovulur.	Raporlar birim yöneticilerinin i aşp üst yönetimi ulaşmaz. Üst yönetim alttakileri uyarır.	Çalışanlar kendi kazalarını bildirirler. Taşeronların kazalarına karımazlar	Kök neden araştırılır ve sonuçlar müdürler ile paylaşılır.	Tüm çalışanlar kaza ile ilgilendirirler.
Güvenlik Toplantıları	Zaman kaybı olarak görülür.	Gönülsüz katılım sağlanır.	Etkileşimli olarak gerçekleşmez .	Forum niteliğinde gerçekleşir.	Rahat bir ortamda, herhangi bir çalışanın çağrısı ile toplanır.
Karılık Güvenlik	Karılık 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.
Konularında İletişim Kuramaya İstekli	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 Bağlık ve Diğer Çalışanları	Herkes kendi başını çaresine bakar.	Kişini 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.

Prosedürlerin Neden	Kazayı engelleyen limitler olarak görülür.	Kazaların ardından oluşturulan ve tekrarlanma sını önlemektir.	Kazaları engelleyen ve eğitimin için yerleşmiştir.	İyi uygulama örnekleridir.	Güncellenen çalışanların güncellenecek noktaları bildirmesi için
İletişim	Kimse bilgilendirilmez. Geribildirim yoktur	Yönetim kazaların ardından bilgi isterler. Yukarıdan aşağıda akış vardır. İletişim verimsizdir.	Geribildirim azdır. Bilgilerin takibi iyi yapılmaz.	Çift yönlü iletişim vardır	Güvenlik en önemlidir. Çalışanlar sorunları önlemek için bilgi talep ederler.
Örgütsel Tavrılar	Güven ve inanç yoktur. Cezalandırma ve suçlama yoğundur.	Kazaların sebebi bireyleridir.	Çalışanlar biraz katılım gösterirler.	Çalışan katılımı desteklenir ancak yönetim tarafından regüle edilir	Çalışanlar yönetim tarafında iş ortağı olarak görülür.
Sağlık Güvenlik Çevre	Görmezden gelinir.	Yasal zorunluluklar karşılır	Önem verilir. Ödül sistemine bağlanmıştır.	Tasarımın ilk noktalarına kadar işlemiştir.	Prosedürler birlikte yazılmaktadır. Yönetime danışmanlık kapalı 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 kuralla konulmuştu r. 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

3.3. İyi Güvenlik Kültürü

Yöneticilerin en kötü senaryoların önüne geçmek amacıyla destek, tasarım ve cesaretlendirme faaliyetlerine önem verdiği güvenlik kültürlerine iyi güvenlik kültürü denilmektedir (Pidgeon, 1998). İyi bir güvenlik kültürü, iyi bir sağlık ve güvenlik performansının anahtarı olarak görülmekte olup, resmi otoritelerce firmalar iyi bir güvenlik kültürü oluşturmaları yönünde cesaretlendirilmektedir (Clarke, 1998). Böylelikle başta çalışanlar olmak üzere tüm paydaşların iyi oluşu için sürekli ve dinamik şekilde çalışan iş ortamı oluşturulması istenmektedir (Cooper, 1998: 33). Anca yine de her işletmenin kültürü ve bulunduğu dış ve iç çevrenin farklılığı sebebiyle iyi bir güvenlik kültürünü tanımlamak oldukça zordur. (Olstrom & ark. 1993)

Bu kültürün oluşması için dört adet önemli nokta bulunmaktadır (Pidgeon, 1998; Pidgeon & O'leary, 1998):

- Üst yönetimin güvenlik kavramına sözel ve eylemsel olarak bağlılığı,
- İşletmenin tamamında çalışanların tehlikelerle ilgilenme, tehlikelerin insanlar üzerindeki olası etkilerine karşı dikkatli olma ve gerekli özeni göstermeye dönük ortak davranışları sergilemesi,

- Tehlikeli ve hayati öneme sahip durumları çözmek için esnek davranmaya izin veren ancak gerçekçi norm ve kurallar bulunması,
- Çalışma alanların sürekli izlenmesi, kaza analizi, geri besleme sistemleri gibi uygulamalar aktarımların yapılması ve örgütsel öğrenmenin saplanması

Bu noktaları Reiman ve Oedewald şöyle belirtmiştir (2002, 12):

- İşletmenin vizyon ve hedeflerini içeren bir güvenlik politikası,
- Güvenliğe bağlılığı gözle görülür şekilde içeren ehil ve demokratik yönetim
- Çalışanların güvenliğe bağlılığı ve güvenliğe dönük pozitif değer ve yargılara sahip olması
- Sorumluluk, zorunlulukların ve iş tanımlarının, açık, net ve güvenlik için öneminin altını çizerek şekilde tanımlanması
- Üretim işlerinde güvenliğin dikkate alınması
- Üretim ile güvenlik arasında denge kurulması
- İşin ehli çalışanlar ve iyi eğitim yöntemleri

- Yüksek motivasyon ve iş tatmini
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında adalet e güven duygularının tesis edilmesi
- Kalite, güncel kural ve düzenlemelerin bulunması, iyi üretim ve bakım uygulamaları
- Birimler arası iyi bilgi akışı
- Tüm kaza ve ramak kala olayların dikkatlice incelenmesi,
- Kullanılan ekipmanların iyi bir tasarım ve bakım sürecine sahip olması
- İşlemler ve güvenliğin sürekli iyileştirilmesi
- Yeterli kaynak bulunması
- Otorite ve yasal mercilerle iş ilişkileri kurulması

Olstrom, Wilhelmsen ve Kaplan'a göre iyi bir güvenlik kültüründe şu durumlar gözlenmektedir (Olstrom & ark. 1993):

- Çalışanlar beklenmeyen tehlikelere karşı tetikte olup baş edemedikleri noktalarda yardım talep ederler.

- Güvenlik performansını arttırmak için yararlı bilgiler toplanarak çalışanların daha güvenli çalışmaları yolunda kullanılır.
- Güvenlik sorunlarına önem gösteren ve yenilikçi şekilde bu sorunlara çözüm getiren personel ödüllendirir.
- Güvenlik ile ilgili kaygıları belirlerken tüm gruplar katılım gösterir ve bir grubun baskın olmasına izin verilmez.
- Güvenlikle ilgili uygulamalarda çalışanlara esneklik sağlanır.

Fleming ve Radner (1999) ise düşük kaza oranına sahip bu tür işletmelerin kültürel özelliklerini şöyle sıralar:

- Yönetimin güvenliğe bağlılığı
- Güvenliğin üretimden öncelikli olması,
- Etkili güvenlik denetimi
- Katılımcı ve insani yönetim stili
- Güvenliği ölçümü
- Etkili ve verimli güvenlik kural ve prosedürleri
- Düşük düzeyde risk alma davranışı

- Ortak riskler için paylaşılan algılar
- İyi örgütsel öğrenme
- Güvenli çalıştıklarından dolayı işe alınan, işine devam eden ve diğer çalışanlara tanıtılan personel oranlarının iyi düzeyde olması,

Reason ise etkili bir güvenlik kültürünün özelliklerini şöyle sıralar (Parker & ark., 2006):

- Ramak kalalar ve diğer olaylardan bilgi toplayan, bu bilgiler işleyen ve yayan ve proaktif denetimler yapan güvenlik bilgi sistemi,
- İnsanların hatalarını aktarmaya hazır oldukları bir raporlama kültürü,
- Dinamik ve çevrenin tehditlerine göre yeniden organize olabilme yeteneğine sahip esneklik,
- Çalışanların güvenlikle ilgili gerekli bilgileri vermek için cesaretlendirildiği hatta ödüllendirildiği, ancak kabul edilebilir ve edilemez davranışların arasında kesin çizgilerin bulunduğu güven kültürü,
- Güvenlik için gerekli kararları alma ve gerektiğin bunları uygulama istek ve yeteneğine sahip olma

Choudhry vd. ise güvenlik kültürün geliştirmek için aşağıdaki noktaları vurgulamıştır (Choudhry & ark., 2017):

- Tutum ve tavırların değiştirilmesi
- Yönetimin bağlılığı
- Çalışan katılımı
- Duyurma stratejileri
- Eğitim ve seminerler
- Özel kampanyalar

Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO) pozitif bir güvenlik kültürünü oluşturan anahtar kavramları şöyle saymıştır (ICAO, 2005: 48-49):

- Güvenlik taahhüdü: Tüm kademedeki yöneticilerin güvenliğe önem vermesi
- Farkındalık: Çalışanların bireysel ve organizasyonel risklerin farkında olması
- Adaptasyon: Çalışanlar ve yöneticilerin tecrübelerden ders alarak güvenlik seviyesini yükseltmek için gerekli önlemleri alması

- Güvenliğe saygı gösteren davranış Tüm çalışanların güvenliği sağlamak ve arttırmak için çalışması
- Bilgi: Gerekli bilginin çalışanlar aktarılması ve çalışanların güvenlikle ilgili görüşlerini aktarmak için cesaretlendirilmesi
- Güven: Güvene dayalı ve cezalandırmanın olmadığı bir raporlama sisteminin bulunması

Cooper ise düşük kaza oranına sahip işletmeler üzerinden iyi bir güvenlik kültürünün örgütsel özelliklerini sıralamıştır (Cooper, 1998: 13):

- Üst yönetimin güvenliğe güçlü şekilde katılımı ve liderlik etmesi
- Tüm düzeyden çalışanlar ile yakın ilişki ve iyi bir iletişim sistemi
- İyi bir tehlike kontrolü ile tertip ve düzen
- Tecrübeli ve değişmeyen işgücü
- İyi personel seçimi, işe yerleştirme ve ödüllendirme programları
- Güvenlik ile ilgili iyi bir oryantasyon ve hatırlatma eğitimi

- Güvenliğin öneminin altını çizen ve raporlamayı öne çıkaran güvenlik yapısı

Birleşik Krallık Sağlık ve Güvenlik Komisyonu ise aşağıdaki noktaların altını çizmiştir (Borys, 2014: 9):

- Liderlik ve CEO'nun bağlılığı
- Hat yönetiminin güvenlik ile ilgili üst düzey rolüAçık iletişim
- Tüm çalışanların katılımı
- Yapılan iş ile ilgili herkese özen ve ilgi gösterilmesi

Hale (2000) ise güvenlik için iyi bir kültürün elementlerinden bahsetmiştir:

- Diğer örgütsel hedeflerle çatışsa bile başta üst yönetim olmak üzere tüm çalışanların güvenliğe önem vermesi
- Güvenlik en geniş anlamıyla ele alınması ve önceliklendirilmesi
- Tüm paydaşların katılımı ile risklerin tanımlanması, önceliklendirilmesi ve kontrol edilmesi

- Güvenli düşünme ve davranmanın işin açık ve ayrılmaz parçası olarak tüm iş alanlarına entegre edilmesi
- Sadece olağan dışı hatalar ve pervasızlık haricinde, herkesin üstüne düşen sorumluluğu yerine getireceğine inanılması ancak bireyin kendisi dâhil olmak üzere herkesin hata yapabileceği düşüncesiyle herkesin birbirine göz kulak olması
- Ders çıkarmak amacıyla hataların ve yeni tehlikelerle ilgili düşüncelerin paylaşılabilirdiği açık bir iletişim sistemi oluşturulması ve bununla birlikte güvenlik siteminde refleks gösterme yetkinliğinin sağlanması
- Kazaların nedenleri ve güvenlikte yapılacak iyileştirmeleri için fırsatların sadece bireysel davranışlarda değil, birçok nedensel faktörün etkileşiminde aranması
- Her zaman yeni veya yeni kılıklarda eski risklerin ortaya çıkabileceğinden hareketle, güvenlik kültürü ve performansının mükemmel olmağına inanılması ve risk kontrol sistemine yaratıcı bir güvensizlik duyulması

3.4. Güvenlik Kültürünün Ölçümü

Öznel nitelikler taşımasından dolayı örgüt kültürünün ölçümü zordur (Forest, 2012). Ancak kültürü oluşturan normları incelemek olasılıklar dâhilindedir (Olstrom & ark., 1993). Güvenlik kültürünün ölçümü noktasında iki ana yorum göze çarpmaktadır. Psikolojik yaklaşımlar bireylerin tavır ve davranışlarına odaklanırken mühendislik yaklaşımları az miktarda insan yapısı ile ilgilenmekle birlikte ana nokta olarak sistem modeli ve güvenliğine odaklanmaktadır. Her iki yaklaşımda kültürün antropolojik, sosyolojik, politik ve sembolik temellerinden destek almamaktadır (Pidgeon, 1998). Bir başka görüşe göre güvenlik kültürüne yaklaşım bilimsel, analitik ve faydacı şekilde olmaktadır (Guldenmund, 2010). Günümüzde kültürün tiziz bir şekilde ölçümüne olan talep artarken, güvenlik kültürünün ölçümü evrim geçirmektedir (Pronovost & Sexton, 2005). Bu evrimde, önceden şeklen belirlenmiş denetimlerden çok çalışan algılarının ölçümü öne çıkmaktadır (Olstrom & ark., 1993).

HSE'ye (2005: 6-18) göre güvenlik kültürünü ölçmek için beş ana gösterge incelenmelidir:

- Liderlik: Güvenliği maddiyattan önde tutan ve görülür şekilde güvenliğe bağlılık gösteren güvenlik liderliği gösterilip gösterilmediği ve güvenlik yönetim sistemi olup olmadığı,
- İki yönlü iletişim: Üst yönetimin aşağı kademeler bilgi aktardığı yukarıdan aşağı iletişim, mevkidaş personel arası işleyen yatay iletişim yolları ve çalışanların güvensiz durumları rahatlıkla raporlayabildikleri raporlama kültürünün bulunduğu etkili iletişimin gerçekleşip gerçekleşmediği
- Çalışan katılımı: Çalışanların sahiplendiği, verimli güvenlik eğitimlerinin gerçekleştirildiği güvenlik ile kararlara çalışanların katılım gösterdiği ve çalışan motivasyonun sağladığı bir çalışma ortamının sağlanıp sağlanmadığı,
- Öğrenme kültürü: Güvenlik ile ilgili iyileşmelerin değerlendirildiği, anketler ile ölçümlerin yapıldığı bir sürekli öğrenme kültürünün oluşup oluşmadığı,
- Suçlamaya dönük tavırlar: Suçlama yerine hesap verebilirliği yerleşip yerleşmediği ölçülmelidir.

3.5. Güvenlik Kültürünün Alt Kültürleri

Güvenlik kültürünün beş ana alt kültürü aşağıda tanımlanmıştır:

- **Bilgilendirme Kültürü:** Sistemi yöneten ya da işleten kişilerin sistemdeki güvenliği etkileyen insani, teknik, organizasyonel ve çevresel faktörler hakkında anlık bilgi sahibi olduğu kültürdür. Bu kültürde tüm çalışanlar adeta korkma kavramını hayatın merkezi yaparlar. Güvenlik kültürünün en geniş alt kültürü bilgilendirme kültürüdür. Güvenlik ile kabul edilemez tehlikenin arasında uçurumun bilinmesi önem taşır. Bilgilendirme kültüründe çalışan, bu uçurumun kenarının neresi olduğunu, nereden ileriye geçerse uçurumdan aşağı yuvarlanacağını bilir. (Reason, 1997; Reason, 2000)
- **Raporlama Kültürü:** Çalışanların ramak kala olayları ve hataları bildirmeye istekli oldukları kültürdür. Hatalar ve ramak kala olaylar daha kötü olayları önlenmek için alınması gereken dersleri içerdiği düşünülür.

- o Tam bir dokunulmazlık yerine verimli bir cezalardan arındırma yöntemi oluşturulması,
 - o Raporlayanların kimliklerinin anonimleştirilirken tam bir anonimlik yerine gizliğin temele alınması,
 - o Raporları değerlendiren birimlerin disiplin işlemi yapmaya yetkili birimlerden ayrılması,
 - o Hızlı, kullanışlı akılcı kolay erişilebilir bir geri bildirim mekanizmasının bulunması,
 - o Raporların kolayca oluşturularak iletilebilmesi,
 - o Güven unsurunun sağlanması (Reason, 1997; Reason, 2000; Hudson, 2001a; INSARAG, 2002: 8; Reason & Hobbs, 2003: 148).
- Just (Adil) Kültür: Çalışanların disiplin yaptırımları gerektiren hatalar ile görmezden gelinebilecek hatalar arasındaki çizgiyi bildiği kültürdür. “Suçlama Yok” kültürü olarak özetlenebilir (Reason, 1997; Hudson, 2001a). Bir başka deyişle güven kültürü olarak da adlandırılabilir. İyi bir

raporlama kültürü çalışanlarca adil bir kültür olarak algılanır (INSARAG, 2002: 8).

- Esnek Kültür: Klasik hiyerarşiden yatay organizasyona geçiş ile örnekendirilen ve değişik formlara girebilen kültürdür (Hudson, 2001a).
- Öğrenme kültürü: Güvenlik bilgi sisteminden gelen bilgilerden doğru sonuçları çıkarmak ve gerektiğinde reform şeklinde sisteme eklemektir (Hudson, 2001a). Aksi takdirde örgüt gerilemeye başlayacaktır (INSARAG, 2002: 10).

Reason'a (2000) göre ulaşmak istenen bilgilendirme kültürü için raporlama kültürünü oluşturmak, raporlama kültürü için de adil kültürü oluşturmak gereklidir. Esnek kültür ve öğrenme kültürü bu oluşumlar takip edecektir.

3.6. Kültür - Örgüt Kültürü - Güvenlik Kültürü İlişkisi

Hofstede, örgüt kültürü ile toplumsal kültür arasında dört adet başka kültür seviyesinden bahsetmiştir. Bu seviyeler aşağıda verilmiştir (Hofstede & ark., 2010: 18):

- Bölge, etnisite, din ve konuşulan dil nedeniyle oluşan kültür seviyesi
- Cinsiyet nedeniyle ortaya çıkan kültür seviyesi
- İçinde bulunulan nesil nedeniyle ortaya çıkan kültür seviyesi
- Eğitim ve meslek nedeniyle oluşan sosyal düzeyin ortaya çıkardığı kültür seviyesi

Örgüt içindeki bireyler, daha önceden mensubu oldukları bir kültür içinde bir örgütü kurmuşlardır (Çöğenli & Özer, 2017). *Örgüt kültürü toplumsal kültürün, iş güvenliği kültürü de örgüt kültürün bir parçasıdır* (Çiftçi, 2016). İçinde bulunulan toplumun kültürü, işgücü oluşturan bireyler sayesinde örgüt kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (ICAO, 2005: 50). Hatta grup içi çatışmaları anlamak için ulusal kültür son derece önemlidir (Schein, 2004: xi). Bunun nedeni, işletmelerin, kendileri için dış çevre sayılan toplum ile güçlü bir ilişki içinde olmasıdır. Modern örgüt yaklaşımlarına göre işletmeler, toplumdan girdi alan ve proses çıktısı olarak topluma çıktı veren yapılardır. Yani toplum ile işletme arasında çift taraflı bir ilişki bulunmaktadır (Unutukan, 1995: 32-34). Bu ilişkiye dayanarak toplum kültürü

incelendiğinde örgütün kültürü o toplum açısından bir alt kültür olduğu söylenebilir (Türk, 2007: 1).

Güvenlik kültürü de örgüt kültürü bütününe bir parçasıdır (Yıldız & ark., 2015; İşler, 2013: 29; Yıldız & Yılmaz, 2017). Hatta bazı yazarlara göre güvenlik kültürü ile örgüt kültürü birbirinin aynısıdır (Guldenmund, 2000; Schein, 1990.) Örgüt kültürünün bir alt kültürü olan güvenlik kültürü ile ilgili olarak yapılan çalışmaların temelinde örgüt kültürü için yapılan çalışmalar bulunmaktadır. (INSARAG, 2002: 3; Clarke, 1998; Cooper, 1998: 1; Uçkun & ark., 2013). *Toplumsal kültürün iş güvenliği kültürü üzeride etkisi oldukça baskındır* (Çiftçi, 2016). Bu etkilerin bazıları pazar ve pazarın denetleyici mekanizmaları aracılığıyla aktarılmaktadır (Olstrom & ark., 1993). 1986 ve 1988 yıllarında yaşanan Columbia ve Challenger uzay mekiği facialarında ulusal kültürün güvenlik üzerine etkileri görülmektedir (Borys, 2014: 3). Yani, güvenlik kültürünü anlamaya çalışırken daha üstte bulunan “takım, birim, örgüt, bölge, ülke” kültürleri incelenmelidir (Özkan & Lajunen, 2003).

Bu ilişkiden hareketle, güvenlik kültürünün oluşturulması örgüt ve toplum yaşamı açısından olumlu etkilere sahip olacaktır (Çiftçi, 2016).

3.7. 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 (Özkan & Lajunen, 2003). 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: iv).

3.7.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile sıkça karıştırılan ya da örgüt kültürünün yerine kullanılan bir kavramdır. Örgüt kültürü nispetten daha yeni bir kavram olmak ile birlikte iki kavram arasında güçlü bir ilişki vardır (Türk, 2007: 10). Bunu sebebi iki kavramın da örgütün içinde bulunduğu sosyal atmosfer ile ilgilenmesidir (Griffin & Moorhead, 2014: 499). Örgüt iklimi, örgüt üyeleri tarafından örgüt kültürünün anlık olarak algılanan ve kısa sürede değişiklik gösterebilen yüzüdür (Unutkan, 1995: 52-53; Armstrong, 2009: 386). İklim için kültürün bir

enstantane fotoğrafı denilebilir (Bjerkkan, 2010). Hofstede'ye göre örgüt kültürü üst yönetimin görev alanına girerken örgüt iklimi daha al düzeyde ele alınan bir konudur (Guldenmond, 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 & ark., 2013).

3.7.2. Güvenlik İklimi

Güvenlik iklimi örgüt ikliminin bir alt setidir (Coyle & ark., 1995). Güvenlik kültürü ve güvenlik iklimi kavramları birbirlerinin yerine kullanılan ya da birbirleriyle karıştırılan iki kavramdır. Güvenlik kültürü güvenlik iklimini kapsayan daha geniş bir kavram iken ilk kez 1980 yılında tanımlanan güvenlik iklimi sadece bireyin algı ve tutumlarını içerir (İşler, 2013: 32; Özdemir & ark., 2016; Kvalheim & ark., 2016). Burada öne çıkarılan, algı çalışanın mesleki davranışlarına göreceli olarak güvenliğe verdiği önemdir (Zohar, 1980). Yani güvenlik kültürü daha sosyolojik ve antropolojik, güvenlik iklimi ise daha psikometrik bir yaklaşım gösterir (Kvalheim &

ark., 2016). Yani güvenlik iklimi, çalışma ortamına bireyin çerçevesinden bir bakıştır (Cooper, 1998: 23). Güvenlik kültürü daha uzak bir geçmişe dayanan bir bütün iken güvenlik iklimi, güvenlik kültürünün kısa dönemde değişebilen dışa dönük kesitidir (Özdemir & ark., 2016). İyi bir güvenlik iklimi, güvenliğe atfedilen, tüm çalışanların güvenlikle ilgili olarak paylaştığı benzer olumlu algılardan oluşan kolektif bir önemdir (Cooper, 1998: 204).

Güvenlik iklimi, işletmenin tehlikeleri tanımlaması ve iyileştirmeler yapması noktasındaki performansını değerlemek için önemli bir göstergedir (Kvalheim & ark., 2016). Güvenlik iklimi ile ilgili olarak yapılmış tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- Güvenlik kültürünün bireylerin algılarının bütüncül haline bağlı olan anlık ve geçici ölçümüdür (Zhang, 2002).
- Güvenlik iklimi, çalışanların güvenlikle ilgili inançlarına yansıyan bir organizasyonda veya işyerinde güvenlik etiğini tanımlayan ve çalışanlarının güvenli çalışma yollarını gösterdiği düşünülen özet bir kavramdır (Williamson & ark., 1997).

- Çalışanların güvenlik politikaları, prosedürleri, uygulamaları ve işyerinde güvenliğin genel önemi ve gerçek önceliği hakkındaki ortak algılarıdır (Vinodkumar & Bhasi, 2009)
- Örgütteki bireylerin algılarındaki ortak noktalara bağlı olarak, güvenlik kültürünün anlık ve geçici bir göstergesidir. Bu nedenle durumsal olup, belirli bir anda belirli bir yerde algılanan güvenlik durumunu ifade etmektedir. Nispeten kararsızdır ve mevcut ortamın özelliklerine veya hâkim koşullara bağlı olarak değişebilir (Wiegmann & ark., 2002: 9).

Güvenlik iklimi tanımlarının ortak noktaları şu şekilde verilebilir (Zhang, 2002):

- Güvenlik durumunun bir andaki algılanması ile ilgili,
- Çevresel ve durumsal faktörler gibi daha soyut kavramlar ile alakalı,
- Güvenlik kültürünün anlık kesitin gösteren geçici ve psikolojik

Güvenlik ikliminin çeşitli, çalışmalardaki örgütsel boyutları ise şunlardır (Zohar, 1980; Williamson & ark., 1997; Vinodkumar & Bhasi, 2009; Niskanen, 1994):

- Güvenlik eğitimi programlarının algılanan önemi
- Güvenliğe yönelik algılanan yönetim tutumları
- Güvenli davranışın tanınma üzerinde algılanan etkileri
- İş yerinde algılanan risk düzeyi
- Gerekli çalışma hızının güvenlik üzerinde algılanan etkileri
- Güvenlik yetkilisinin algılanan durumu
- Güvenli davranışın sosyal statü üzerinde algılanan etkileri
- Güvenlik komitesinin algılanan durumu
- Güvenlik için organizasyonel sorumluluk
- İşçilerin güvenlik konusundaki endişeleri
- İşçilerin güvenliğe karşı kayıtsızlığı
- Güvenlik farkındalığı
- Güvenlik sorumluluğu
- Güvenlik önceliği

- Yönetim güvenliği taahhüdü
- Güvenlik kontrolü
- Güvenlik motivasyonu
- Güvenlik etkinliği
- Güvenlik değerlendirmesi
- Çalışanların kendi iyilikleri ile ilgili yönetim endişeleri hakkındaki algıları
- Yönetimin iyilikleri ile ilgili sorunlara yanıt vermedeki faaliyetleri

3.8. Güvenlik Kültürünün Örgütsel Çıktılarla İlişkisi

Güvenlik kültürü, literatürde genellikle olumlu örgütsel çıktılarla anılmaktadır. Benzer şekilde olumlu tutum ve davranışların geliştirilmesinde işlevsel olduğu söylenebilir. Cezalandırılma korkusunun değil de hatalardan ders çıkarmanın ön planda olduğu bir kültürde hem güvenlik performansının hem de bireysel performansın artması bunun da genel örgüt performansını artırması beklenmektedir. Aşağıda güvenlik kültürü ile bazı örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler odaklanan çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

İyi bir güvenlik kültürünün örgütün kalitesi, rekabet gücü, karlılığı ve güvenilirliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğuna inanılmaktadır (Cooper, 1998: 1). İyi bir güvenlik kültürünün iş kazası ve meslek hastalıklarını azaltması beklenmektedir (Akalp & Yamankaradeniz, 2013). Bu da daha iyi bir sağlık ve güvenlik performansı demektir. Daha iyi bir sağlık ve güvenlik performansının Nijerya’da gerçekleştirilen büyük ölçekli bir Petro-kimya projesinde verimlilik, karlılık, verimlilik, kalite, kurumsal imaj ve yenilikçilik kapasite artış sağladığı tespit edilmiştir (Agwu, 2012). 750 kamu çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada güvenlik kültürünün iş doyumu üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür (Saraç, 2016: 93). İsveç’te 820 eczane üzerinde yapılan bir çalışmada güvenlik kültürü arttıkça müşteri tatminin arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Nordén-Hägg & ark., 2010).

4. SONUÇ

Toplumlar gibi işletmelerin de kendine has kültürleri bulunmaktadır. Örgüt kültürü denilen bu kavram, o işletmedeki işleyişi ortaya koyan en temel

göstergelerin başında gelmektedir. Örgüt kültür altında birçok alt kültürü barındırmaktadır.

Örgüt kültürünün sağlık ve güvenliğe dönük olan alt boyutuna ise güvenlik kültürü denilmektedir. 1990'lardan itibaren güvenlik kültürüne gösterilen ilgi artmış ve buna paralel olarak güvenlik kültürünü daha anlaşılır kılmaya çalışan birçok model ortaya konulmuştur. Önerilen modellerin çokluğu güvenlik kültürün anlaşılması son derece zor bir kavram olduğunu göstermektedir.

Tıpkı örgüt kültüründe olduğu gibi güvenlik kültürünün de anlaşılması hem mevcut durumun ortaya konulması hemde kültürü iyileştirmeye dönük çalışmaların yönlendirilmesi açısından öneme sahiptir. Bu çalışmada hem örgüt kültürü hem de güvenlik kültürü modelleri incelenerek her iki kavramın birbirleri ile olan ilişkisi kurulmaya çalışılmıştır.

Bu ilişkinin pozitif yönlü olduğu söylenebilir. Yani iyi bir örgüt kültürü iyi bir güvenlik kültürünü, iyi bir güvenlik kültürü ile iyi bir örgüt kültürünü besleyecektir. Hem sağlık ve güvenlik yöneticilerinin hem de tepe yöneticilerin bu ilişkiye yeterli önemi işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

KAYNAKÇA

- Agwu, M.O. (2023). Impact of employees safety culture nn organisational performance in Shell Bonny Terminal Integrated Project (BTIP). *European Journal of Business and Social Sciences*, 5 (1), 70-82
- Akalp, G. & Yamankaradeniz, N. (2013). İşletmelerde güvenlik kültürünün oluşumunda yönetimin rolü ve önemi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 2 (3), 96-109.
- Armstrong, A. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Londra: Kogan Page.
- Aytaç, S. (2011). İş kazalarını önlemede güvenlik kültürünün önemi", *Türk Metal Dergisi*, 147, 30-33.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları*. İstanbul: Kariyer.
- Berends, J. J. (1995). *Developing and using a widely applicable measurement tool for safety culture* (Yayımlanmamış ara rapor). Eindhoven University of Technology.
- Bjerkan, A. M. (2010). Health, environment, safety culture and climate - analysing the relationships to occupational accidents. *Journal of Risk Research*, 4 (13), 445-47

- Borys, D. (2014). *Organisational culture*. Avustralya: Safety Institute of Australia.
- Cacciattolo, K. (2014). Understanding organisational cultures. *European Scientific Journal November*, 10 (105), 1-7.
- Chhokar, J. S., Zhuplev, A., Fok, L. Y. & Hartman, S. J. (2001). The impact of culture on equity sensitivity perceptions and organizational citizenship behavior: A five-country study, *International Journal of Value-Based Management*, (14), 79-98.
- Choudhry, R. M., Fang, D. & Mohamed, S. (2017). The nature of safety culture: A survey of the state-of-the-art", *Safety Science*, 10 (45), 993-1012.
- Clarke, S. (1998). Perceptions of organizational safety: Implications for the development of safety culture. *Journal of Organizational Behavior*, (20), 185-198.
- Clarke, S. (1998). Safety culture on the UK railway network. *Work & Stress*, 3 (12), 285-292.
- Cooper, D. (1998). *Improving safety culture: A practical guide*. İngiltere: Wiley.
- Cooper, M. D. (2006). Exploratory analyses of the effects of managerial support and feedback consequences on

- behavioral safety maintenance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3 (28), 1-41.
- Cooper, M. D., (2002). Safety culture: A model for understanding and quantifying a difficult concept. *Professional Safety*, (47), 30-36.
- Cox, S. & Cox, T. (1991). The structure of employee attitudes to safety: an European example. *Work & Stress*, 2 (5), 93-106.
- Coyle, I. R., Sleeman, S. D. & Adams, N. (1995). Safety climate. *Journal of Safety Research*, 4 (34), 247-254
- Çiftçi, B. (2016). Türkiye’de toplumsal kültürün iş güvenliği kültürüne etkisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2 (7), 13-40.
- Çögenli, M. Z. & Özer, M. (2017). İş kazalarını önlemede güvenlik kültürü. *2nd International Congress on Political, Economic and Social Studies*, 19-22 Mayıs 2017, Sakarya, s. 58-67.
- Dahlgaard-Park, S. M. & Dahlgaard, J. J. (2006). In search of excellence - Past, present and future. eds. Pearse, W., Gallagher, C. & Bluff, L. (Eds.), *Kreativ und Konsequent* içinde (s. 57-84). Berlin: Carl Hanser Verlag.

- Daniellou F., Simard, M. & Boiseires, I. (2011). *Human and organisational factors of safety - state of art*. Toluoluse: Foundation for an Industrial Safety Culture.
- Demirbilek, T. (2008). İşletmelerde iş güvenliği kültürünün geliştirilmesi. *Çalışma Ortamı*, 96, 5-7.
- Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 2 (6), 204-223.
- Wiegmann, D. A., Zhang, H., von Thaden, T. L., Sharma, G. & Mitchell, A. A. (2002) *A Synthesis of Safety Culture and Safety Climate Research*. ABD: University of Illinois.
- Dula, C. S. & Geller, E. S. (2007). Creating a total safety traddic culture. Improving Traffic Safety Culture in the *United States: The Journey Forward* içinde (s. 177-200). ABD: AAA Foundation for Traffic Safety.
- Dursun, S. (2012). *Güvenlik Kültürü*. İstanbul: Beta.
- Dursun, S. (2013). İş güvenliğine kültürel bir bakış: iş güvenliği kültürü. *Türk Metal Dergisi*, 170, 44-47.
- Eren, E., (1995). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Erkmen, T. (2012). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta, 2012.

Fairholm, G. W. (1994). *Leadership and the culture of trust*. Londra: Pragaer.

Fernandez-Muniz, B., Montes-Peon, J. M. & Vazquez-Ordaz, S. J. (2007). Safety culture: Analysis of causal relationships between its key dimensions. *Journal of Safety Resaerch*, 6 (38), 627-641.

Filho, A. P. G., Andrade, J. C. S. & Marinho, M. M. O. (2010), A safety culture maturity model for petrochemical companies in Brazil, *Safety Science*, (48), 615-624.

Flemming, M. & Lardner, R. (1999). Safety culture - the way forward. *The Chemical Engineer*, 685, 16-18.

Flemming, M. (2001). *Safety maturity model*. İngiltere: HSE.

Forest, J. J. (2012). How to evaluate process safety culture. *Process Safety Progress*, 2 (31), 195-197

Foster, P. & Hoult, S. (2013). Using a safety maturity model for safety planning and assurance in the UK coal mining industry. *Minerals*, 1 (3), 59-72.

Geller, E. S. (1994). Ten principles for achieving a total safety culture, *Professional Safety*, 9 (39), 18-24.

Geller, E. S. (2000). 10 leadership qualities fora total safety culture. *Professional Safety*, 5 (45), 38-41.

- George, P. S. (1984). Theory Z and schools: What can we learn from Toyota?. *NASSP Bulletin*, 472 (68), 76-81
- Geylan, R. & Tonus, H. Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Ghinea, W. M. & Brătianu, C. (2012). Organizational culture modeling. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 2 (7), 257-276.
- Ghinea, W. M. (2015). Filling present vacancies by means of future oriented recruitment processes?. *Proceedings in Manufacturing System*, 1 (10), 29-38.
- Goffee, R. & Jones, G. (1996). What holds the modern company together. *Harvard Business Review*, 6 (9), 133-148.
- Gore Jr., E. W. (1999). Organizational culture, TQM, and business process reengineering: An empirical comparison. *Team Performance Management*, 5 (5), 164-170.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (2014). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Ohio: Cengage Learning.

- Grote, G. & Künzler, C. (2000). Diagnosis of safety culture in safety management audits. *Safety Science*, (34), 131-150.
- Grundey, D., (2008). Cross-cultural dimensions: organisational culture in Philip Morris, Lietuva. *Transformations in Business & Economics*, 23 (7), 45-67.
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: A review of theory and research. *Safety Science*, (34), 215-257.
- Guldenmund, F. W. (2010). (Mis)understanding safety culture and its relationship to safety management. *Risk Analysis*, 10 (30), 1466-1480.
- Hale, A. R. (2000). Culture's confusions. *Safety Science*, (34), 1-14.
- Harvey, J., Erdos, G., Bolam, H., Cox, M. A. A., Kennedy, J. N. P. & Gregory, D. T. (2002), An analysis of safety culture attitudes in a highly regulated environment. *Work & Stress*, 1 (16), 18-36.
- Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.

- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An independent validation using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 4 (15), 417-433.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 1 (2), 1-26.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.
- HSE (1996). *The contribution of attitudinal and management factors to risk in the chemical industry*. Liverpool: Health And Safety Executive.
- 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.
- Hudson, P. (2001). Safety culture – theory and practice. *Human Factors and Medicine Panel (HFM) Workshop*, 1-2 Aralık 1999, Fransa, s. 8.1-8.12.
- Hudson, P. (2001). Safety management and safety culture: The long, hard and winning road. Pearse, W., Gallagher, C. & Bluff, L. (Eds.), *Occupational Health*

& Safety Management Systems Proceedings of The First National Conference içinde (s. 3-31). Melborn: Cleveland Printing

Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 6 (45), 697-722.

ICAO (2005). *Safety management manual*.

International Nuclear Safety Advisory Group (1991). *Safety culture (INSAG-4)*. Avusturya: Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu.

International Nuclear Safety Advisory Group (1992). *The Chernobyl Accident: Updating of INSAG-1 (INSAG-7)*. Avusturya: Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu

International Nuclear Safety Advisory Group (2002). *Key practical issues in strengthening safety culture (INSAG-15)*. Avusturya: Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu.

İşler, M. C. (2013). *İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri ile güvenlik kültürünün iş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesindeki etkisi*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.

Kavi, E. (2011). Çift s modeli boyutuyla örgüt kültürünün motivasyon düzeyine etkisi, bankacılık ce özel

finans kurumlarında karşılaştırmalı bir araştırma.
Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 54, 117-137ö

Kırel, A. Ç & Ağlargöz, O. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kol, İ. (2016). *İş sağlığı ve güvenliğinde operasyonel disiplin*. Yüksek Lisans Tezi. Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kroeber, A. L. & Kluckhohn. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Massachusetts: Peabody Museum

Kvalheim, S. A., Antonsen, S. & Haugen, S. (2016). Safety climate as an indicator for major accident risk: Can we use safety climate as an indicator on the plant level?. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 15 (7), 24.

Lei, W. & Rui-shan, S. (2012). Development of a new safety culture evaluation index system. *Procedia Engineering*, (43), 331-337.

Lei, W., Rui-shan, S., Han-hui, L. & Mei, Z. (2009). Integrated safety culture model and application. *Journal of Civil Aviation University of China*, 4 (27), 22-27.

- Malagas, K., Gritzalis, S., Nikitakos, N. & 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
- Mamatoğlu, N. (2001). *İş kazalarının azaltılmasında davranış temelli iş güvenliği modelinin uygulanması*. Doktora Tezi, Ankara üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes*. Boston: Wadsworth Cengage Learning.
- Nasaireh, M. A., Abdullah, A. H. & Obeidat, K. A. (2019). The relationship between cultural types according to Handy's model and organizational structure in Jordanian public universities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1 (9), 973-985.
- Niskanen, T. (1994). Safety climate in the road administration?. *Safety Science*, (17), 237-255.
- Nordén-Hägg, A., Sexton, J.B., Källemark-Sporröng, S., Ring, L. & 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*, 8 (10), 1-12.
- Olstrom, L., Wilhelmsen, C. & Kaplan B. (1993). Assessing safety culture. *Nuclear Safety*, 2 (34), 163-172
- Ouchi, W. G. & Price, R. L. (1978). Hierarchies, clans, and Theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 2 (7), 25-44
- Özdemir, L., Erdem, H. & Kalkın, G. (2016). Kamu çalışanlarının güvenlik iklimi algılarının iş tatmini ve iş performansı üzerine etkileri. *Vizyoner Dergisi*, (18) (2016): 59-69.
- Özkan, T. & Lajunen T. (2003). Güvenlik kültürü ve iklimi., *Pivotka*, (10), 3-4.
- Özkan, Y. & Arpat, B. (2015). Mavi yakalılarda güvenlik kültürü algısı: Denizli ili kablo imalat endüstrisi örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (3), 205-240.
- Parker, D., Parker, M. & Hudson P. (2006). A framework for understanding the development of

organisational safety culture. *Safety Science*, 6 (44), 551-562.

Parsons, T. & Smelser, N. (1998). *Economy and society: A study in the integration of economic and social theory*. İngiltere: Taylor and Francis.

Patankar, M. J. & Sabin, E. J. (2010). The safety culture perspective. Salas, E. & Maurino, E. (Eds.), *Human Factors in Aviation* içinde (s. 95-122). Elsevier.

Patankar, M. J., Brown, J. P., Sabin, E. J. & Bigda-Peyton, T. G. (2012). *Safety culture: Building and sustaining a cultural change in aviation and healthcare*. İngiltere: Ashgate.

Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (2004). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: HarperCollins.

Pidgeon, N. & O'Leary, M. (2000). *Man-made disasters: Why technology and organizations (sometimes) fail?*. *Safety Science*, (34), 15-30.

Pidgeon, N. (1998). Safety culture: Key theoretical issues. *Work & Stress*, 3 (12), 202-2016.

- Pronovost, P. & Sexton, B. (2005). Assessing safety culture: guidelines and recommendations. *Quality & Safety in Health Care*, 4 (14), 231-233.
- Reason, J. & Hobbs, A. (2003). *Managing the maintenance error*. Florida: CRC Press.
- Reason, J. (1997). Achieving a safe culture: Theory and practice. *Work & Stress*, 4 (12), 293-306.
- Reason, J. (2000). Safety paradoxes and safety culture. *Injury Control & Safety Promotion*, 1 (17), 3-14.
- Reiman T. & Oedewald, P. (2002). *The assesment of organisational culture: A methodological study*. Finlandiya: TVV.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (İnci Erdem, Çev. Ed.). İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Saraç, Ç. K. (2016). *İş sağlığı ve güvenlik kültürü algısının iş tatmini ile ilişkisinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 2 (64), 109-119.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and Leadership*. San Fransisco: John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2005). The role of the founder in creating organizational culture. *Family Business Review*, 3 (8), 221-238.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, (64), 361-388.
- Simard, M. (1998). Safety culture and managment. *Encyclopaedia of Occupational Health and Safety* içinde (s.59.5). Cenevre: ILO.
- Sungur, E. (2008). Bir güvenlik kültürü değişimi programı: Desan Tersanesi tehlike avcısı projesi. 5. *Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Bölgesel Konferansı*, 1-3 Kasım 2008 İstanbul: ÇSGB,
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek olaylarla örgütsel davranış*. İstanbul: Beta.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture*. Londra: Nicholas Brealey Publishing.

- Tutar, H. (2014). *Örgütsel psikoloji endüstri ve örgüt psikolojisinde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Uçkun G., Yüksel, A., Demir, B. & Yüksel, İ. (2013)., Kurumsal itibarın arttırılmasına iş sağlığı ve güvenli kültürünün rolü ile meslek yüksekokullarında bulunan iş güvenliği uzmanlığı programının analizi. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 57-67.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Tükmen Kitabevi.
- Ülbeği, İ. D. (2017). *Örgütsel alt kültürler*. Adana: Karahan Yayınevi.
- Üstün, F. & Kılıç, K. C. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel güven ve özdenetim üzerine etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 30 (18), 19-27.
- Vinodkumar, M. N., Bhasi, M. (2009). Safety climate factors and its relationship with accidents and

- personal attributes in the chemical industry. *Safety Science*, (47), 659-667.
- Vural, B. A. & Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Westrum, R. (1993). Cultures with requisite imagination. Wise, J. A., Hopkin, V. D. & Stager, P. (Eds.), *Verification and Validation of Complex Systems: Human Factors Issues* içinde (s. 401-416). New York: Springer, 1993.
- Westrum, R. (1996). Human factor experts are beginning to focus on the organisational factors that may affect safety. *ICAO Journal*, 8 (51), 6-8.
- Williams, J. & Geller, E. S. (2008). Communication strategies for achieving a total safety culture. *Occupational Hazard*, 7 (70), 49-51.
- Williamson, A. M., Feyer, A., Cairns, D. & Biancotti, D. (1997). The development of a measure of safety climate: The role of safety perceptions and attitude. *Safety Science*, (26), 15-27.
- Yıldız, S. & Yılmaz M. (2017). Türk inşaat sektöründe çalışanların güvenlik kültürü düzeyinin ve

güvenlik performansının ilişkisinin incelenmesi. *Politeknik Dergisi*, 1 (20), 137-149.

Yıldız, S., Yılmaz, M. & Bakış, A. (2015). Türk inşaat sektöründe güvenlik kültürü iş güvenliği ilişkisi. 5. *İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Sempozyumu Bildiriler*, 5-6 Kasım 2015, İzmir, (s. 71-80).

Zhan, Z., Wiegmann, D. A., von Thaden, T. L., Sharma, G. & Mitchell, A. A. (2002). Safety culture: a concept in chaos?. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 15 (46), 1404-1408.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 1 (65), 96-105.

ÖRGÜTLERDE BİR ALT KÜLTÜR OLARAK GÜVENLİK KÜLTÜRÜ

yaz
yayınları

YAZ Yayınları
M.İhtisas OSB Mah. 4A Cad. No:3/3
İscehisar / AFYONKARAHİSAR
Tel : (0 531) 880 92 99
yazyayinlari@gmail.com • www.yazyayinlari.com

ISBN: 978-625-8508-94-9



9 786258 508949